

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**

**O GRAU DE COMPROMETIMENTO HUMANO NA EMPRESA:  
UM ESTUDO DE CASO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**JOCIANE RIGONI VIANTE**

**Florianópolis**  
**2001**

**JOCIANE RIGONI VIANTE**

**O GRAU DE COMPROMETIMENTO HUMANO NA  
EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Mestrado do Curso de Pós-graduação em Engenharia da Produção Tecnologia e Mídia com ênfase em Psicologia das Organizações da Universidade Federal de Santa Catarina, como pré-requisito para de conclusão de curso, sob a orientação do professor Alejandro Martins.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Florianópolis**  
**2001**

JOCIANE RIGONI VIANTE

## **O GRAU DE COMPROMETIMENTO HUMANO NA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO**

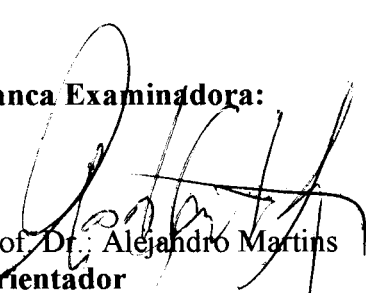
Esta dissertação foi defendida, julgada e aprovada como requisito básico para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de setembro de 2001.



**Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.**  
**Coordenador do Programa**

**Banca Examinadora:**



**Prof. Dr. Alejandro Martins**  
**Orientador**



**Prof. Dr. Luis Gomes**



**Prof.ª Dr.ª Silvana Bernardes Rosa**

*Ao Claiton, a minha mãe e meu pai,  
os quais incentivaram-me e apoiaram-me  
quando mais precisei.*



## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu paciência, domínio, busca, e principalmente pela luz que nos momentos mais difíceis fez brilhar mais forte. A minha família: meus pais que quando o mestrado ainda era um sonho me incentivaram, em especial a minha mãe e meu pai que na hora da dúvida disseram sim, e que sem este grande apoio e incentivo talvez não estivesse chegado. Mais uma vez agradeço a minha mãe pelas noites de espera, de angústia, e de oração que passamos dentro do carro.

A Sirlene, pelas digitações e também ao Eliseu que sabem o quanto me ajudaram.

Em especial ao Claiton, que em momento algum me barrou ou disse não, e que soube compreender a importância e o significado que este trabalho tinha para mim, compreensão esta que muitas vezes veio através de palavras mais que em sua maioria fizeram-se presente através de um grande e infinito silêncio.

Aos colegas do departamento de administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

A Ambev – Filial Curitiba, entidade pesquisada, pela oportunidade e pela abertura de suas portas para que esta pesquisa fosse realizada.

Ao meu orientador Alejandro Martins que compartilhou comigo, idéias, saber e conhecimentos, e que também soube suportar minha infinita angústia, ansiedade e nervosismo.

Enfim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a execução deste trabalho.

*“Se pude ver mais longe, é  
porque estava sobre ombros de  
gigantes.”*  
(ISAAC NEWTON)

*“Talvez não tenhamos  
conseguido fazer o melhor, mas  
lutamos para que o melhor fosse feito.  
Não somos o que deveríamos ser. Não  
somos o que iremos ser. Mas, graças a  
Deus, não somos o que éramos.”*  
(MARTIN LUTHER KING)

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	iv
<b>SUMÁRIO.....</b>	vi
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	vii
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	xiii
<b>RESUMO.....</b>	iv
<b>ABSTRACT.....</b>	xi
<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	1
<b>2. O INDIVÍDUO E O CONTEXTO GERAL COM O TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO.....</b>	11
2.1. TRABALHO SUA EVOLUÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA.....	12
2.2. CULTURA ORGANIZAÇÃO E INDIVÍDUO .....	21
2.3. O INDIVÍDUO E SEUS VALORES, ATITUDES E COMPORTAMENTOS – FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO HUMANO.....	31
<b>3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	42
3.1 O CONCEITO.....	42
3.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:ESTUDOS E PROGRAMAS.....	47
<b>4. O MÉTODO E O ESTUDO DE CASO .....</b>	55
4.1 A PESQUISA .....	55
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	59
<b>5. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	69
5.1 QUESTÕES LEVADAS AOS FUNCIONÁRIOS .....	69
5.2 QUESTÕES LEVADAS A FAMÍLIA DOS FUNCIONÁRIOS ....	80
5.3 ANÁLISE GLOBAL.....	87
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	89
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	94
<b>ANEXOS.....</b>	98

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Percentuais das Questões Levadas aos Funcionários.....	70
Tabela 2: Percentuais das Questões do Bloco Relacionamento.....	73
Tabela 3: Percentuais das Questões do Bloco Desafio.....	74
Tabela 4: Percentuais das Questões do Bloco Fidelidade, Satisfação e Orgulho.....	75
Tabela 5: Percentuais das Questões do Bloco Progresso.....	77
Tabela 6: Percentuais das Questões do Bloco Reconhecimento.....	78
Tabela 7: Percentuais das Questões do Bloco Superiores.....	80
Tabela 8: Percentuais das Questões aos Familiares dos Funcionários.....	82
Tabela 9: Correlação de Respostas funcionário e família – Satisfação.....	83
Tabela 10: Correlação de Respostas funcionário e família – Benefícios.....	84
Tabela 11: Correlação de Respostas funcionário e família – Orgulho.....	85
Tabela 12: Correlação de Respostas funcionário e família – Realização Eventos.....	86

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Satisfação na Empresa.....	83
Gráfico 2: Benefícios proporcionados pela empresa.....	84
Gráfico 3: Orgulho.....	85
Gráfico 4: Realização de eventos.....	86

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar fatores que levam o indivíduo a um maior comprometimento organizacional, no sentido do grau de satisfação pessoal e profissional, comunicação interna, e conhecimento organizacional de cada indivíduo, bem como a visão que a família do funcionário tem da empresa. Utilizando o procedimento de pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, e com aplicação em um estudo de caso, na empresa Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) antiga Brahma, em sua unidade fabril na filial Curitiba, no estado do Paraná.

Foram elaborados dois tipos de questionários, que vieram a formar os instrumentos de análise do estudo de caso. Distribuídos aos funcionários da empresa, para levantar os fatores centrais envolvidos no comprometimento organizacional e o também aos seus familiares, para que fosse possível identificar qual era a visão que a família tinha da empresa, e sua influência na opinião dos funcionários.

A análise permitiu identificar que os valores, as atitudes, os comportamentos pessoais e principalmente o processo de socialização do qual o indivíduo fez parte anteriormente, à organização, serão transferidos para dentro da cultura organizacional, podendo vir a influenciá-la e também que muitas vezes os objetivos pessoais e organizacionais não têm o mesmo foco, ou o mesmo direcionamento, o que dificulta um comprometimento maior. A avaliação deste estudo e da análise da literatura pesquisada evidência que embora muitas ações sejam desenvolvidas para analisar ou mensurar comprometimento, ainda não há uma forma ou modelo que leve

a organização a comprometer o indivíduo na empresa, existem sim muitos caminhos a serem percorridos.

**PALAVRAS-CHAVES** - Comprometimento Organizacional, Cultura, valores, atitudes, comportamento, indivíduo.

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to identify factors that take the individual to a larger organizational commitment, in a sense of the personal and professional satisfaction degree, internal communication, and each individual's organizational knowledge, as well as the idea the employee's family has of the company. Using the exploratory research procedure, of a qualitative nature, with an application in a study of a subject, in the Ambev company (Companhia de Bebidas das Américas – Americas' Beverages Company) the old Brahma, in its factory unit in the Curitiba branch, in the State of Paraná.

Two types of questionnaires were elaborated, that formed the analysis resources of a study of a subject. They were handed out to the employees of the company, to inquire the central factors involved in the organizational commitment, and also to their relatives, in order to identify what was the vision the family had of the company, and its influence on the employees' opinion.

The analysis identifies that the values, the attitudes, the personal behavior and mostly the socialization process of which the individual was a member before the organization will be transferred into the organizational culture. They may influence it, also showing that many times the personal and organizational goals do not have the same focus, or the same direction, what hinders a larger commitment. The evaluation of this study and of the analysis of the literature researched evidences that although a lot of actions are developed to analyze or measure a commitment, there is not a frame



or model that takes the organization to commit the individual in the company. There are, indeed, several ways to be pursued .

**KEY WORDS** - Organizational Commitment, Culture, values, attitudes, behavior, individual.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma organização de trabalho é um sistema integrado que depende do inter-relacionamento dos indivíduos que fazem parte dela, por isso é de fundamental importância para o sucesso de uma organização que não apenas todos os empregados usem o melhor de sua capacidade, como também ajudem outras pessoas para que façam o mesmo. Em um contexto geral de união isto significa, ajudar as outras pessoas a controlarem suas emoções, comunicar-se eficientemente, solucionar problemas, resolver conflitos e adquirir motivação, caminhando em busca da realização pessoal, profissional e da missão organizacional.

Relacionar-se bem com pessoas significa entrar em contato de uma forma que seja possível permutar informações, compartilhar sentimentos de maneira expressiva e apropriada, contribuindo para o sucesso organizacional.

A destreza interpessoal permite um bom relacionamento, e é o que faz com que as pessoas conheçam-se e saibam prover as necessidades umas das outras, e que estas relacionem-se melhor ao longo de um tempo, compartilhem sentimentos, pensamentos e idéias. Uma organização capaz de explorar estas aptidões de relacionamento, através da comunicação, pessoal e interpessoal saberá conduzir qualquer equipe para um caminho muito produtivo, sendo que a capacidade de comunicação e a integração em níveis adequados, fará com que as informações sejam passadas de maneira eficaz, gerando eficiência.

Este processo de troca de informações e relacionamentos faz com que as pessoas sintam-se motivadas para iniciar uma tarefa, persistir nela, prosseguir até

concluí-la e assim trabalhar com quaisquer obstáculos que possam surgir, sejam estes de ordem pessoal ou profissional.

Onde é preciso mostrar caminhos geradores de motivação, o que parece ser relativamente simples no entanto, fazer com que os indivíduos entrem em um processo de motivação contínua talvez seja o maior problema enfrentado atualmente, pelas organizações.

É preciso que barreiras sejam rompidas e paradigmas sejam quebrados, dentro de antigos conceitos e processos administrativos, impostos pós revolução industrial, marco de início dos estudos e processos de trabalho dentro das organizações, os tempos são outros, culturas e estruturas organizacionais foram alteradas e para administrar hoje, é necessário desenvolver esses novos sistemas e fluxos de trabalho para que as organizações possam utilizar e desenvolver da melhor forma possível atitudes positivas em seus colaboradores.

Para Chiavenato, (1999), o ser humano passou a desempenhar e assumir um papel e uma postura ativos que são fundamentais nesta nova era o da gestão do conhecimento, o contexto organização mudou a partir da sociedade industrial, da produção e consumo em massa para a customização em massa. O enfoque da função das pessoas mudou, demandando novas tecnologias de gestão.

E também novas formas de estratégias organizacionais pois estas foram contrapondo-se às estratégias de décadas anteriores, e a flexibilidade a mudanças incorporou-se dentro das organizações como fator primordial, para a obtenção do sucesso.

Muitos autores têm abordado assuntos deste âmbito, e falam que “as mudanças sócio-culturais, políticas, econômicas e, sobretudo tecnológicas têm

ressaltado a importância do elemento humano como fator de qualidade, competitividade e, em decorrência, de sobrevivência das organizações” (Bastos & Borges-Andrade, 1995, p.220).

Para Renesch, (1994), a idéia de uma liderança mais humanística não é nova, onde o abandono dos métodos autocráticos e “científicos” de administração começou muitos anos atrás. O “movimento do potencial humano” teve seus efeitos sobre o mundo dos negócios assim como teve sobre a sociedade em geral. O resultado foi a criação da administração participativa, da idéia de *empowerment* [fortalecimento] e por aí a fora. (p.132)

Ainda sobre o foco de novas estratégias e formas de liderar, é possível relatar sobre a criação de diferentes programas e formas de buscar a “fórmula correta” de gerenciar os recursos sejam eles materiais, financeiros, ou o próprio capital humano, para se chegar a excelência empresarial. A própria idéia da administração participativa, a busca pela qualidade através dos diversos tipos de programas instituídos com o propósito de redução de custos, melhoria de qualidade, onde podem enquadrar-se os princípios de produção em massa, idealizados por Henri Ford, os estudos de tempos e movimentos defendidos por Taylor até os “CCQs” (Círculos de Controle de Qualidade), “Just in Time”, “Kamban” o “dowsizing”, dentre outros programas, que na realidade buscam de diferentes formas alcançar um mesmo fim, qualificar os processos e o trabalhador cada vez mais e melhor, e desenvolver nestes melhores habilidades e capacidades para que dele a organização possa tirar o melhor “proveito”.

Como Fleury & Fischer (1992, p.13), dizem: ”nesse contexto de mudanças, que as empresas brasileiras vêm atravessando, vislumbram-se algumas alterações

significativas nas políticas de recursos humanos, nas quais qualificações, estabilização e comprometimento de todos os empregados parecem definir novos padrões de relações de trabalho”.

E estes aspectos apresentados até então, mostram as alterações e modificações nas antigas formas de ver o “indivíduo”, dentro da organização e o próprio processo de alteração dos modelos e formas de gerenciar e de como as estruturas empresariais estão sendo alteradas, onde vê-se que: hoje que a tecnologia e a força de trabalho estão cada vez mais disponíveis e uniformes, fez-se mister levantar a seguinte questão:

**“Quais são os fatores diferenciais que deixam os funcionários mais ou menos comprometidos com os propósitos e com os objetivos da organização?”**

E com o propósito de responder a esta questão é que foram estabelecidos os seguintes objetivos:

### **Objetivo Geral**

Este trabalho trás como objetivo geral identificar fatores que levam o indivíduo a um maior comprometimento organizacional, no sentido do grau de satisfação pessoal e profissional, comunicação interna, e conhecimento organizacional de cada indivíduo bem como de sua família, dentro do contexto organização.

**Objetivos Específicos**

- Levantar dados sobre a classificação de valores, dentro da organização.
- Levantar dados sobre como é a visão da família do funcionário, para com a empresa.
- Analisar o processo e a forma de comunicação e coesão grupal, dentro da organização, em níveis de produção.
- Levantar dados estatísticos sobre o grau de satisfação das rotinas de trabalho, com indivíduos.
- Levantar fatores positivos e negativos que influenciam no estado psicológico pessoal do indivíduo participante do processo “empresa”.
- Analisar o trabalho e a aceitação grupo e equipe.
- Utilizar as informações coletadas confrontando-nas com as informações extraídas da literatura.

Cabe ressaltar que nos últimos anos os estudos com relação ao comprometimento organizacional vêm crescendo muito, mas que, no entanto, a bibliografia ainda é muito escassa, e que esta pesquisa pode vir a contribuir para a ampliação deste tipo de estudo, principalmente no âmbito industrial, onde há um vasto caminho de estudos de comprometimento e busca de informações a serem pesquisados, pois a base para a construção do sucesso organizacional deve ser desenvolvida com o envolvimento e comprometimento de todos.

## 1.2 Justificativa

Neste início de novo século, com certeza o mundo continuará sofrendo influências e mutações, sob diferentes aspectos, no entanto no que diz respeito ao âmbito empresarial e organizacional, estas mudanças podem ter reflexos altamente nocivos, tanto para empresas como para a sociedade.

Cabe ressaltar aqui Chiavenato, (1999) que ressalta que os recursos humanos terão um papel fundamental na gestão do conhecimento e que este precisará assumir uma nova postura, pois com a mudança da sociedade industrial, da produção e consumo em massa. O cenário competitivo das organizações modificou a partir da globalização dos mercados e das inovações tecnológicas. O enfoque da função das pessoas nas organizações sobre o valor de seu conhecimento, mudou, o que demandam novas tecnologias de gestão.

Ao que se refere ao recurso do capital intelectual utilizado dentro das organizações, e neste tumultuado contexto em que o ambiente organizacional se encontra, torna-se cada vez mais difícil antever como o ser humano, e os profissionais estão adaptando-se a estas novas condições de ambiente no tão revolucionário mundo organizacional, inserido neste desafiador planeta terra, é difícil de mensurar, confiança, responsabilidade, dedicação, e fidelidade organizacional, pois é difícil de antever o grau de comprometimento que um funcionário esta dispensando para a empresa. Os conceitos de “valores”, “atitudes” e “percepções”, não têm o mesmo significado para todos, e é neste momento que uma dissonância de objetivos é apresentada.

Há ainda organizações que não clarificam a seus funcionários onde pretendem chegar, e até onde esses funcionários irão à acompanhar, onde o

envolvimento e a disponibilidade das pessoas, são questões fundamentais para o crescimento e o engrandecimento de uma empresa, muitas são as políticas, as estratégias e as intenções de levar de encontro esta situação para mostrar a importância que o funcionário tem para a empresa, e que ele cliente interno é a imagem viva de uma situação presente melhor que a atual, desde que haja envolvimento.

O envolvimento e o comprometimento do funcionário para com os objetivos organizacionais de sua empresa, podem ser notados em muitos aspectos, dentro e fora da empresa, nas relações que este ser humano tem com sua família, amigos, colegas de trabalho, e atitudes e imagem que ele tem da empresa, o envolvimento se faz necessário dentro das empresas para que cada vez mais seja explorado o grande capital que muitas empresas nem sabem que o têm.

O conceito de comprometimento organizacional ainda não é único, e existem diferentes abordagens e estudos sobre o assunto, no entanto o que é possível identificar através do estudo sobre as pesquisas que já foram realizadas como o de Reichers,(1985) onde este fez uma revisão, com cerca de 30 pesquisas realizadas de 1969 a 1983 (p.466), onde o autor ressalta claramente, que as relações que permeiam este conceito vão de encontro com as características próprias do indivíduo no que tange ao comportamento organizacional, e nas características e identidades que cada organização assume no decorrer de sua existência.

Considerando este estudo, outras pesquisas, a dinâmica organizacional e ambiental, e a incógnita que é o indivíduo, é que torna-se possível vislumbrar um amplo campo de estudo sobre o grau do comprometimento organizacional, considerando que a percepção dos indivíduos difere e que a cultura das organizações



também, principalmente quando ocorrem fusões ou junções de duas ou mais organizações e que estas trazem consigo diferenças culturais, o interesse deste estudo aumenta ainda mais, pois a organização, a ser estudada passou recentemente por uma grande fusão, onde novas culturas mesclaram-se para fazer parte de uma só.

E afim, de atender os objetivos pré estabelecidos para a execução deste estudo, o presente trabalho terá a seguinte estrutura e organização de capítulos:

**2.) O Indivíduo e o Contexto Geral com o Trabalho e a Organização**– Este capítulo está subdividido em outros três sub capítulos. No primeiro se resgatam as primeiras formas de trabalho, a evolução do mesmo e também o labor e sua importância o reconhecimento na vida do ser humano, enfocando sob os próprios aspectos de dominação, socialização e relacionamento pessoal. E em um segundo momento, foi abordada a questão da cultura, da organização e do indivíduo sendo feita uma abordagem sobre os diferentes conceitos, e também a junção de cultura mais organização enfocando a cultura organizacional. E no terceiro momento, foram levantadas questões acerca do indivíduo e seus sistemas de valores, atitudes e comportamentos, que são trazidos para dentro da organização e o que vai fazer com que cada organização com o decorrer de seu curso de existência passe a desenvolver processos próprios de trabalho e assim formando uma cultura própria que passa a ser sua identidade, e é para onde os indivíduos trazem também suas identidades próprias, formando assim sub culturas dentro de uma cultura maior chamada “organização”.

**3.) Comprometimento Organizacional** – Dentro deste capítulo a divisão será a seguinte: primeiramente será desenvolvido um resgate a alguns conceitos utilizados e abordados sobre comprometimento organizacional, depois uma análise dos estudos,

pesquisas e programas realizados desde meados de 1900, que ainda não focam de forma explícita a questão do comprometimento organizacional, mais que intrinsecamente muitos mecanismos de ação eram desenvolvidos dentro desta linha, e ainda serão levantados alguns dos fatores de mensuração do comprometimento.

**4.) O Método e o Estudo de Caso** – Neste capítulo será descrita a forma e os procedimentos adotados para a execução e desenvolvimento deste estudo, para um melhor entendimento e compreensão foi feito um histórico da organização como um todo, até chegar na organização hoje AMBEV, onde dentro deste é feita uma Caracterização da Organização e o Estudo de Caso, em uma das unidades da empresa, o que vem de encontro com o cumprimento dos objetivos do presente trabalho, bem como informações sobre o instrumento de pesquisa e a coleta de dados.

**5.) Apresentação e Interpretação dos Dados** – Neste capítulo serão apresentados os dados que foram coletados com a presente pesquisa, mostrando alguns gráficos relacionando a visão que o funcionário tem da empresa e também de como sua família vê a empresa, serão apresentadas algumas questões que foram feitas aos respondentes, onde torna-se possível, identificar diversos aspectos envolvidos no que tange o fator comprometimento.

**6.) Conclusões e Recomendações** – Finalizando o presente estudo, serão apresentadas as conclusões e considerações que foram identificadas durante a

realização da pesquisa, onde são feitas algumas recomendações e sugestões para a organização estudada, e também para práticas, abordagens e estudos futuros.

## **2-) O INDIVÍDUO O CONTEXTO GERAL COM O TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO**

Primeiramente neste capítulo foi desenvolvida uma abordagem sobre o histórico do trabalho e seu desenvolvimento no decorrer da história, e como este foi ganhando espaço e significância para o homem, onde a busca pela liberdade pessoal e profissional mesclam-se, considerando que este é um estudo que está relacionado com o comprometimento do homem para com o trabalho, e como o trabalho desempenha papel importante na vida do homem foram estudados fatos e eventos que marcaram a evolução e as formas que foram aprimorando a relação do homem com o trabalho.

Pois o homem a partir do momento em que nasce, seja de uma forma ou de outra passa a ser educado para o trabalho, e este passa a ser o referencial de toda a sua vida, sua aceitação ou não na sociedade, e também na família, sofrem fortes influências de acordo em sua relação com o trabalho. O trabalho precisa do homem assim como o homem precisa do trabalho, o trabalho é a base para sua sobrevivência, para sua aceitação social, para sua liberdade, para sua independência, e para alguns sua realização.

Buscou-se resgatar algumas formas e processos de trabalho, a evolução e o processo de transformação que o mesmo sofreu e também a importância e o significado que o trabalho tem na vida do ser humano, enfocando sob os próprios aspectos de dominação, socialização e relacionamento pessoal, onde os fatores da cultura organizacional e do próprio sistema de valores pessoais e individuais dos funcionários irão influenciar os processos de comprometimento, de cultura e da própria identidade da empresa.

## **2.1-) Trabalho sua evolução e sua importância**

Para Coradi, (1985) as coisas que acontecem no sentido de leis no Universo ocorrem, de forma organizada, querendo isto dizer que são previsíveis, matemática ou fisicamente. São equações, princípios, relações, forças, movimentos, acelerações e desacelerações. Mas a desorganização aparente do Universo também pode ser observada: as tempestades, os maremotos, as erupções dos vulcões, embora ocorram aleatoriamente, obedecem a leis, fórmulas e princípios, embora alguns destes ainda não estudados a fundo pelo homem, mais são passíveis de acontecimento, então, paradoxalmente, a “desorganização” não seria organizada. A vida animal é um ciclo: uma fecundação, um embrião em desenvolvimento, o nascimento, a fase de crescimento, enfim chega-se a morte. Seria a morte uma ação “desorganizada”? Mais a morte não é um ciclo organizado no ciclo da vida?

Para Braghirolli, et al. (1998) desde o nascimento, os seres humanos vivem num processo de interação com seus semelhantes, e esta interação acontece em todo e qualquer momento da existência do ser humano, principalmente no trabalho.

Coradi, (1986) ainda fala que o ser vivo animal seja este de qual espécie for vive organizadamente. O uso dos “sistemas organizados” pelo ser humano é tão velho quanto, sua própria existência. Tão logo teve que enfrentar problemas, defender-se dos animais selvagens e procurar alimentos para sobreviver teve de superar seus próprios limites e organizar-se em torno de um único trabalho o de sua sobrevivência.

Ainda sobre esta visão de sistema é possível fazer um breve referencial histórico como Clegg, et al.(1999) faz, como uma forma de retrospectiva, mostrando

que a aparência do mundo esta se transformando, voltando aos anos 60 é possível lembrar da Guerra do Vietnã que estava cada vez mais acirrada em virtude da estabilidade da Guerra Fria, e que na Europa o muro de Berlim novamente havia sido erguido, na Ásia, a Revolução Cultural de Mao era iminente, e a Índia e o Paquistão estavam em guerra; na África, a Declaração Unilateral de Independência da Rodésia rompia posições colonialistas, enquanto, no sul, Nelson Mandela acabava de ser condenado.

A maioria das organizações ainda dependia da instrução e vigilância da comunicação pessoal, escrita ou verbal, a confiança e a discrição profissional das pessoas defendiam a vida da organização e eram estas que serviam de estruturas.

Mais desde então as coisas vêm se transformando: com a dominação comercial dos Estados Unidos, o feminismo que ganhou força, a erradicação do *apartheid*, o surgimento das organizações virtuais, a globalização ou seja uma mutação e transformação constante, vem modificando organizações.

Estes últimos tempos não mudaram apenas a base das organizações e dos modos de organizar, mas também produziram novas abordagens e novos conceitos, a pesquisa funcionalista enfatiza o consenso e a coerência, em vez do conflito, dissenso e operações de poder. O ponto chave passa a ser a organização vista como um “sistema”, em que é funcionalmente eficaz atingir metas explícitas formalmente definidas por intermédio da tomada de decisão racional.

Racionalidade esta que vem sendo transformada através dos tempos, fortemente centrada em um ponto específico e forte: o trabalho.

Com o evoluir da humanidade o homem buscou poder e domínio sobre todas as coisas que o cercam, não somente obteve um certo poder como também

incessantemente busca um poder maior e supremo sobre o próprio homem, uma superação pessoal em busca de poder e liberdade que ocorre simultaneamente.

E nesta busca, e lei de sobrevivência de acordo a premência da vida tornava função natural o labor na busca de alimentos. Um homem livre e pobre, nos séculos passados preferia, a insegurança de um mercado de trabalho que mudasse diariamente, a um trabalho regular e garantido, por lhe restringir a liberdade de fazer o que desejasse a cada dia.

Como ressalta Sússekind, (1999) o homem sempre trabalhou; primeiro para a obtenção de seus alimentos, devido ao seu estado de primitivismo, depois quando começou a defender-se de animais ferozes e de outros homens, iniciou-se a fabricação de armas e instrumentos de defesa.

Ainda Sússekind, (1999) cita que no Brasil, os portugueses, desde o descobrimento, introduziram o regime da escravidão: primeiro dos indígenas, depois dos negros trazidos da África. O regime escravocrata no Brasil, combatidos desde os primórdios de sua independência, foi mantido até o final do século passado. A riqueza e o luxo no período colonial e no império são resultados do trabalho servil. Foi sob a escravidão e a exploração desumana que se estrutural o sistema de produção para integrar o Brasil na economia mundial. E mesmo em tempos atuais sabe-se que em regiões mais distantes ainda o trabalho escravo é muito explorado.

A partir da época da escravidão, uma alteração no próprio sistema econômico, ainda impreciso declinando a economia doméstica e começando a aparecer os grupos de profissionais. A necessidade de fugir dos campos, onde o poder dos nobres era quase absoluto, ia, por outro lado, concentrando massas de

população nas cidades, principalmente naquelas que tinham conseguido manter-se livres.

A identidade de profissão, como força de aproximação entre homens, obrigava-os, para assegurar direitos e prerrogativas, a se unir, e começaram a repontar, aqui e ali, as corporações de ofício ou associações.

O homem que até então trabalhava em benefício exclusivo do senhor da terra, tirando como proveito próprio a alimentação, o vestuário e a habitação, passara a exercer sua atividade, de forma mais organizada se bem que ainda não gozava de sua liberdade total. É que agora havia surgido a figura do “mestre”.

Tinha ele, sob suas ordens, não somente como aprendizes, pois lhe estavam subordinados trabalhadores, mediante rigorosos contratos nos quais o motivo não era simplesmente a “locação do trabalho”, pois se submetiam às determinações do “mestre” até mesmo quanto ao direito de mudança de domicílio, dentre outros.

A completa libertação do trabalhador teria de se fazer mais tarde como consequência da Revolução Industrial e da generalização do trabalho assalariado, numa nova luta, agora não mais contra o senhor da terra ou contra o mestre da corporação, e sim contra um poder muito maior, o patrão, o capitalista, amparado pelo Estado, na sua missão de mero fiscal da lei e aplicador da justiça. (id. ibid)

A invenção da máquina e sua aplicação à indústria iriam provocar a revolução nos métodos de trabalho e, conseqüentemente, nas relações entre patrões e trabalhadores, a Revolução Industrial diminuiu a força de trabalho e a mão de obra, o que reduziu o número de operários.

Verificam-se rebeliões e protestos até mesmo com a destruição de máquinas, mais posteriormente com o desenvolvimento dos sistemas de comércio e com a



adoção de máquinas a vapor nas embarcações, estenderam-se os mercados, e as indústrias se desenvolveram, admitindo um maior número de funcionários, mas com salários mais reduzidos, pois a produção em série custava bem menos que a antiga produção artesanal. Já na segunda Revolução Industrial a substituição do homem pela máquina foi ainda maior, o que ocasionou ainda mais protestos e revoltas.

Para Martin, (1983), o trabalho constitui a principal atividade humana, e também é um marco de referência que vem a definir o sentido da existência dos seres humanos. A sociedade é estruturada a partir do trabalho, as pessoas estruturam suas vidas em função do trabalho. O termo trabalho é relacionado, como uma forma de tortura, trabalhar é sinônimo de sofrimento, de esforçar-se dolorosamente, um exemplo pode ser caracterizado quando se fala em “trabalho de parto”.

Martin, (1983) ainda descreve o trabalho como sendo o núcleo central da vida das pessoas, pois as pessoas dedicam parte de sua vida em estudos para aprender a fazer este ou aquele trabalho, e depois que “o estudaram” o executarão por mais uma boa parte de suas vidas. O estilo de vida, a vida social e pessoal de uma pessoa estão relacionados com seu trabalho. O mundo de hoje se caracteriza por um constante ambiente de mudança.

Kanaane, (1999) também vê o trabalho ocupando lugar central na vida das pessoas de diferentes comunidades, onde gradativamente foi sendo limitado pelas condições socialmente estabelecidas. Quando se encara o homem como produto e produtor da sociedade na qual se insere, torna-se possível visualizar e detectar relações contraditórias entre os múltiplos sistemas existentes.

Do ponto de vista histórico, estudiosos atestam já na antigüidade esforço conjugado para se realizarem atividades. Onde a Revolução Industrial trouxe consigo

transformações vitais: a aplicação de descobrimentos científicos e de novos avanços tecnológicos industriais; concentração das unidades produtivas; expansão sem precedentes da produção em setores estratégicos; padronização da população ativa do país; superação das precedentes relações de produtos na cidade e no campo; acentuada tendência à urbanização; aparecimento de grupos cada vez mais numerosos de empresários industriais de diversos extratos sociais; surgimento de uma nova classe política que assume a direção do Estado, no qual o bloco do poder é constituído por forças progressivas, tendencialmente unitárias e forças conservadoras com múltiplos interesses em nível municipal e regional; aparição da economia clássica na economia política e, sobretudo, emergência e formação de um proletariado com consciência de classe.

A Revolução Industrial constituiu uma espécie de revolução histórica resultante da evolução do modo de produção capitalista. Pela primeira vez o desenvolvimento das forças produtivas possibilita em determinadas condições das relações de produção que o desenvolvimento da indústria se manifeste e se ponha em marcha, numa multiplicidade de frentes, sem interrupção. Se, por um lado, a Revolução Industrial trouxe benefícios do ponto de vista da organização e racionalização do trabalho, por outro, constata-se que a “máquina” tem levado a freqüentes atentados ecológicos, com a destruição dos recursos naturais, o fim de espécies animais, o envenenamento da natureza pelos gases e produtos químicos que muito poluem. Somente com o surgimento e outra mentalidade é que as organizações sociais poderão utilizar-se para o bem em sua plenitude, dos recursos advindos da Revolução Industrial. Cabe ao homem, a todos, enfim, entender que esta nas mãos de cada um a responsabilidade por tal transformação. (id. *ibid*)

O trabalho pode ser considerado o processo entre a natureza e o homem, através, do qual este realiza, regula e controla, mediante sua própria ação, o intercâmbio de matérias com a natureza. Partidário dessa concepção, Karl Marx assinala, entre outros pontos, o indivíduo por inteiro, em que ele aparece dirigindo sua própria natureza.

É possível também aqui ressaltar a posição de Vleben, citado por Kanaane, (1999, p.17) “que, ao estudar o trabalho na indústria, define-o como esforço destinado a elevar a vida humana, aproveitando o meio ambiente: o não humano. Jean Paul Sartre, também citado por Kanaane, (1999) escreve: “Por meio do trabalho dominamos o meio. Há dispêndio de energia, ação sobre a natureza, produção, destruição e, portanto, trabalho.”

Bérgson, também citado por Kanaane, (1999, p.17) afirma: “O trabalho humano consiste em criar utilidade e, enquanto o trabalho não está feito, não há nada, nada daquilo que se queira obter.”

Segundo Friedmann, citado por Kanaane, (1999, p.17) “o trabalho assume as seguintes facetas”:

- aspecto técnico, que implica questões referentes ao lugar de trabalho e adaptação fisiológica e sociológica;
- aspecto fisiológico, cuja questão fundamental se refere ao grau de adaptação homem-lugar de trabalho-meio físico e ao problema da fadiga;
- aspecto moral, como atividade humana, considerando especialmente as aptidões, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e a relação íntima entre atividade de trabalho e personalidade;

- aspecto social que considera as questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos (família, sindicato, partido político, classe social etc.). Há de se considerar sob tal perspectiva a interdependência entre trabalho e papel social e as motivações subjacentes;
- aspecto econômico, como fator de produção de riqueza, geralmente contraposto ao capital, e unido em sua função a outros fatores: organização, propriedade, terra.

A importância que o trabalho e os trabalhadores assumem na vida coletiva determina que seu estudo seja focalizado pela Sociologia do Trabalho. Entende-se por Sociologia do Trabalho o estudo desenvolvido com o intuito de identificar as influências sociais nos agrupamentos organizacionais. Modernamente, tem havido a tendência de considerar-se de forma mais extensiva as aplicações da Sociologia à administração e, por extensão, ao comportamento dos grupos presentes nos diversos setores componentes de uma organização.

O trabalho, sob a perspectiva sociológica, é elemento chave na formação de coletividades humanas muito diversas por seu tamanho e suas funções. As atividades de trabalho modificadas pelo progresso técnico têm implicado mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem. O trabalho é o fator fundamental na estratificação social e na mobilidade social.

Martin, (1983), faz uma relação de aceitação ou não nos grupos ou na sociedade entre os indivíduos que trabalham e não, nesta relação é possível identificar como o trabalho tem papel importante no processo de socialização.

Pois a socialização esta estreitamente ligada ao processo de criar e assumir papéis, é um procedimento pelo qual as pessoas adquirem o conhecimento e

habilidades sociais necessárias a assumirem corretamente seus papéis em um grupo ou organização, socialização é um processo que envolve muito mais do que um simples processo de aprendizado dos requisitos técnicos que estão associados a um determinado trabalho.

Trata-se também de aprender sobre o grupo ou a organização, seus valores, cultura, história passada e potencial, e o lugar onde se encaixa o ocupante do papel. (Wagner III & Hollenbeck, 1999, p.195)

Kanaane, (1999), sob o ponto de vista psicológico, fala que o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. As diversas abordagens sobre a motivação humana destacam o conceito de necessidade e o conceito de expectativa. Não basta considerar as necessidades como determinantes do comportamento do trabalhador; é preciso considerar também em que grau o mesmo percebe as condições existentes no ambiente organizacional, como facilitadoras ou não, para o alcance de seus objetivos e de suas necessidades. Ao mesmo tempo, deve-se destacar a distinção entre motivação e satisfação, ou seja, a satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho. A motivação, por outro lado, corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética.

Entende-se, então, que o trabalho assume distintas finalidades: de um lado ativa mecanismos psicológicos que permitem o estímulo da produtividade do

trabalhador, eliminando obstáculos secundários, procurando adequá-los de forma otimizada ao sistema, isto é, trata de manipular, através da mente do trabalhador para que este trabalhe melhor; por um outro lado, pode dirigir-se a um fim diferente, caracterizando-se pela progressiva participação, comprometimento, envolvimento e responsabilidade de todos os trabalhadores, através da transformação do trabalho, de modo a adota-lo de sentido para aquele que o executa, o que muitas vezes esta relacionado com seus valores individuais e próprios.

Das posições assinaladas, conclui-se que o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção. A constante interação entre os meios de produção, o trabalhador e a organização social determinam o grau de flexibilidade percebido nas relações de produção.

## **2.2-) Cultura, Organização e indivíduo**

Esta sessão foi desenvolvida para ressaltar alguns pontos que são básicos e chaves no processo do comprometimento organizacional, observa-se que infelizmente existem muitas organizações que ainda não entenderam, o real significado de uma cultura própria, e que também ainda não identificaram o grande papel que o individuo representa dentro do contexto organização.

Muitos trabalhos são desenvolvidos dentro das empresas com o propósito de “motivar” ou “treinar” funcionários, mais o que ainda não foi realmente definido, e que vem gerando uma grande inquietação é de determinar quais são os fatores que realmente influem na real motivação e no o comprometimento organizacional. Muitos fatores já foram identificados, mais muitos ainda estão por vir, e alguns

destes fatores merecem uma especial atenção, pois principalmente quando se fala de cultura, é que o entendimento parece ser ainda mais difícil.

### **2.2.1-) Cultura**

Há uma certa confusão entre o emprego técnico do termo “cultura” e o seu emprego mais popular.

Porém, o conceito de cultura no sentido mais amplo se define como sendo “comportamento cultivado, isto é, a totalidade da experiência adquirida e acumulada pelo homem e transmitida socialmente, ou ainda, o comportamento adquirido por aprendizado social”. (Keesing, 1961)

O homem é resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é herdeiro de um longo processo acumulativo de conhecimentos e experiências adquiridas.

A maneira de ver o mundo, de pensar, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, e por isso, dentro de uma organização a variedade de culturas existentes é enorme.

No entanto, o problema que surge à partir dessa diversidade cultural é o fato de que o homem, vê o mundo através de sua própria cultura e tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural.

Tal tendência, denominada de etnocentrismo, é responsável em seus casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais, pois resultam em apreciações negativas dos padrões culturais de pessoas diferentes. Por essa tendência

é que as empresas hoje estão começando a valorizar, respeitar, e entender as culturas de seus membros, para que a fácil comunicação e relacionamento se façam presentes.

Para Schein (1997, p.35), cultura é:

*“um conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo determinado quando a prende a enfrentar os próprios problemas de adaptação com o mundo externo e de integração ao seu interno – que revelou-se tão funcional para ser considerado válido e, depois, para ser indicado a quantos entram na organização como o modo correto de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas.”*

Morgan,(1996) tem uma visão de cultura bastante interessante: onde faz questionamentos sob cultura do tipo é esse o fenômeno chamado cultura? E explique que a palavra derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades “primitivas” ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social”.

Apesar de todas as sociedades modernas terem muito em comum, seria um erro descartar as diferenças trans culturais como sendo de pouco significado. O curso da história delineou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. O recente sucesso do Japão, o declínio industrial britânico, a fama da empresa americana a as características distintas de muitas sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas a contexto culturais nos quais evoluíram.



Como Morgam, (1996) exemplifica, no caso do conceito japonês de trabalho, bem como as relações entre empregados e as suas organizações, descobre-se que são muito diferentes daquilo que prevalece no ocidente. As organizações são vistas como coletividades às quais os empregados pertencem em lugar de serem apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados. O espírito colaborativo de uma aldeia ou comunidade influencia na experiência de trabalho, existindo grande ênfase na interdependência, nas preocupações compartilhadas e na ajuda mútua. Os empregados quase sempre estabelecem compromissos por toda a vida com suas organizações, que eles vêem como uma extensão de sua família. As relações de autoridade são, freqüentemente, do tipo paternalista, altamente tradicionais e respeitadoras a opinião alheia. Fortes ligações existem entre o bem estar do indivíduo, a empresa e a nação.

Esta forte relação de cultura dos japoneses pode ser exemplificada através das concepções e representações sociais que o indivíduo tem do trabalho, Kanaane, (1999) fala que a análise, as reflexões da representatividade social que o trabalhador elabora sobre si próprio, sobre os grupos, e as interações sociais com outras pessoas vêm de uma multiplicidade de variáveis envolvidas que assinalam vetores e as tendências predominantes em um dado contexto de trabalho.

Do exposto sobre cultura é possível resgatar uma certa essência de que dentro de uma organização ou de um processo de trabalho vão reunindo-se uma série de elementos que, gradativamente vão se delineando, formando-se e criando-se, assim também é uma cultura, onde vai tomando forma e criando uma identidade própria aos poucos.

### 2.2.2-) Organização

Certamente todos estão às voltas de organizações, como as escolas, igrejas, empresas, etc. As organizações divergem muito de uma para outra desde sua estrutura física quanto à sua finalidade.

Maximiano, (2000) mostra que: “Objetivos e recursos são palavras-chave na definição de administração e também de organização. Uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos).”

As organizações são o principal cenário em que se desenrolam os processos administrativos. Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros elementos importantes: divisão de trabalho e processos de transformação.

Na divisão do trabalho dentro de uma organização, cada pessoa e cada grupo de pessoa têm atribuições específicas em determinados objetivos. A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. E por dessa especialização realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

Por meio de processos, o sistema transformará recursos para que se possa produzir os resultados.

Para Chanlat, (1993), a organização pode ser definida “como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar em que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos”.

Já para Kanaane, (1995) “a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbio entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o clima organizacional”.

De acordo com Chiavenato,(1999) o ambiente geral que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

Toda a multiplicidade de variáveis envolvendo explosões de conhecimentos, tecnologia das comunicações e a explosão econômica, impõem exigências completamente diferentes sobre a administração e os participantes. Já não bastam esforços isolados, lentos e gradativos para “taparem os buracos” da organização e levá-la para frente.

O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e de organização, como condição básica de sobrevivência em um ambiente de contínua mudança.

Para o indivíduo, o grupo e a organização constituem o seu ambiente, enquanto a organização está inserida num contexto ambiental maior que era a comunidade à qual pertence.

Toda a organização é um sistema social. E o desenvolvimento organizacional parte de uma filosofia acerca do homem: o ser humano tem aptidões para a produtividade e que podem permanecer inativas se o ambiente em que ele vive e trabalha lhe é restritivo e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades.

Se a organização possui um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer e se realizar expandindo a organização. É plenamente possível o esforço no sentido de integrar os objetivos da empresa com as metas dos indivíduos, num plano em que o significado do trabalho seja realmente estimulante e gratificante, comportando as possibilidades de desenvolvimento pessoal.

Morgam, (1996) metaforicamente enfatiza as organizações sob diferentes óticas, no entanto quando ele coloca as organizações enquanto organismos vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Observando assim é possível identificar esses diferentes tipos de organizações e de ambientes.

Clegg, et al.(1999, p.137), Organizações, populações e comunidades constituem os elementos básicos da análise ecológica das organizações, um conjunto de organizações em busca de objetivos e atividades similares, podem ser chamadas de populações. Populações são formadas a partir de processos com alguma diferenciação seja esta tecnológica ou institucional, e populações passam a desenvolver relações com outras populações, onde passam a formar as comunidades organizacionais.

### **2.2.3-) Cultura Organizacional**

Mas afinal o que é cultura organizacional?, é possível vê-la ou simplesmente é possível de reconhece-la quando vista?

Para Schein,(1982), cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações.

Para Robbins, (1999) este sistema de significados partilhados é, um exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Uma das pesquisa mais recentes de Reilli III et al., citada por Robbins, (1999, p.374) sugere que há sete características básicas que, agregadas, apreendem a essência da cultura de uma organização.

1. *Inovação e tomada de riscos.* O grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos.
2. *Atenção a detalhes.* O grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção a detalhes.
3. *Orientação para resultados.* O grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que técnicas e processos usados para atingir esses resultados.
4. *Orientação para pessoas.* O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização.
5. *Orientação para equipes.* O grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos.
6. *Agressividade.* O grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis.

7. *Estabilidade.* O grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do *status quo* em comparação com o crescimento.

Ainda Robbins, (1999) a avaliação sob estas sete características em uma escala de baixo para cima traz uma imagem da cultura da organização, a partir daí é possível identificar os sentimentos e atitudes dos funcionários em relação à organização.

A cultura esta relacionada sob o modo de como os indivíduos percebem a organização e não se eles gostam ou não dela. Uma pesquisa sobre cultura organizacional deve tentar medir em que ótica os empregados vêem a organização: Ela estimula o trabalho em equipe? Ela recompensa a inovação? Ela restringe a iniciativa?. Em comparação a satisfação no emprego busca medir questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

Morgam, (1996), considera as organizações como minissociedades que tem os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, podendo serem vistas como um grupo bem integrado ou em uma família que acredita no trabalho conjunto.

O indivíduo, ao iniciar uma atividade em uma organização, traz consigo todo um conjunto de expectativas, que anseia concretizar, objetivando a sua autorealização.

Reconhecer que a cultura organizacional tem propriedades comuns não significa, entretanto, que se possa haver subculturas dentro de qualquer cultura dada. A maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e numerosos conjuntos de subculturas.

Uma cultura dominante expressa os valores centrais que são partilhados pela maioria dos membros da organização. Quando se fala da cultura de uma organização esta se falando de uma cultura dominante. E é esta visão macro de cultura que dá uma organização sua personalidade distinta.

Subculturas tendem a desenvolverem-se em grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns que os membros enfrentam. Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de subculturas, o valor da cultura organizacional como uma variável independente seria significativamente diminuída porque não haveria uma interpretação uniforme do que representaria um comportamento apropriado ou não. E é justamente o aspecto de significados partilhados de cultura que o torna tão potente para moldar e orientar o comportamento. Mas não se pode ignorar que há organizações que tentam e muitas vezes o fazem, moldar ou alterar o comportamento de seus membros.

Para Kanaane, (1999), cultura e clima organizacional podem ser estudados sobre três dimensões: material – sistema produtivo; psicossocial – sistema de comunicação e interação dos envolvidos e ideológica – sistema de valores vigentes na organização.

Observando sob esta última colocação é possível identificar que as relações que são mantidas dentro do contexto organização, reforçam a idéia da importância que o sistema de valores, papéis e atitudes representam para o individuo dentro da empresa, e talvez seja daí que advenham tantas filosofias de administrações participativas.

Onde cada vez mais as organizações deixam suas estruturas horizontalizadas, proporcionando assim a participação efetiva nas decisões e nos negócios da empresa,

fazendo com que os funcionários sintam o peso da responsabilidade na hora de tomar ou participar de uma decisão, passando assim a realmente fazer parte da empresa, e a comprometer-se com os objetivos organizacionais.

### **2.3) O indivíduo e seus Valores, Atitudes e Comportamentos - Fatores que Influenciam o Comprometimento Humano**

#### **2.3.1-) Valores**

Robbins (1999), inicia um capítulo de sua obra onde fala de valores com os seguintes questionamentos: “A pena de morte esta certa ou errada? Seu eu gosto de ter poder isto é bom ou mau?”

Valores representam convicções básicas que um modo específico de conduta ou estado supremo de existência oposto ou contrário. Valores contém um elemento julgador que conduz as idéias de um indivíduo ao que é certo, bom, ou desejável. E quando esses valores são ordenados tem-se então um sistema de valores que aquela pessoa possui. Todas as pessoas, tem um sistema de valores ao qual destina certa importância como liberdade, prazer, amor-próprio, honestidade, obediência e igualdade.

Valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional porque irão formar uma base que servirá de entendimento das atitudes e motivações, e do modo que também influenciam as percepções. Quando um indivíduo entra em uma organização os comportamentos são muitos e divergentes, pois uma organização é um local para o qual são trazidos, e no interior do qual são produzidos e reproduzidos, esquemas de conhecimento, instrumentos de análise crítica, e de novas



formas e processos de conhecimentos mais ou menos sistematizados (que variam da simples habilidade e do conhecimento prático até o saber formalizado e transmissível por meio de manuais) sobre o ambiente, a tecnologia, a própria organização (enquanto esquema de ação e universo social) e a psicologia dos indivíduos. Em graus diversos, neste local existem conhecimentos sobre todos os aspectos do funcionamento organizacional e de sua inserção no universo que o rodeia.

Keller, et al., citados por Robbins, (1999, p.87), questionam: Mas de onde vêm todos esses valores já pré-estabelecidos?

E apresenta uma resposta, uma porção significativa é determinada geneticamente. O resto é atribuído à fatores como cultura nacional, imposição familiar, professores, amigos e influências ambientais semelhantes. Estudos de gêmeos explica que 40% da variação em valores são explicados geneticamente.

Ou seja, através de processos de socialização, o homem assim como outros “animais” a partir do momento que nasce passa a conviver com indivíduos de sua mesma espécie e agir como estes, onde inicia-se o processo de socialização, onde este início pode ser com os pais, irmãos, amigos.

Schein (1982), de um ponto de vista psicanalítico explica que, a criança identifica-se com seus pais e por isso internaliza alguns dos valores, atitudes e perspectivas dos mesmos, onde se inicia um processo de julgamento de certas regras onde uma parte aprendida do “eu” é que vai refletir os valores que são circundantes à aquela determinada cultura. E a partir desses julgamentos e controles que o indivíduo começa a construir seus valores, ou seja sua moral. Onde é comum a existência de conflitos entre valores morais do indivíduo em um mesmo momento, fazendo com que seu comportamento possa ser divergente daquilo que ele realmente acredita.

Fazendo uma análise primária que o indivíduo é um ser social, e que possui um sistema de valores próprios, que serviram como base sua “socialização primária” e que irão refletir estes valores internalizados para dentro das organizações, vale ressaltar aqui também o que Berger & Luckmann (1987), falam sobre socialização secundária:

*“a socialização secundária é a interiorização de ‘submundos’ institucionais ou baseados em instituições” (p. 184). “Os ‘submundos’ interiorizados na socialização secundária são geralmente realidades parciais, em contraste com o ‘mundo básico’ adquirido na socialização primária. Contudo, eles também são realidades mais ou menos coerentes, caracterizadas por componentes normativos e afetivos assim como cognoscitivos” (p. 185)*

### 2.3.2-) Atitudes

Para Kanaane, (1999, p.114) diferenciar conceitos de atitude e de comportamento possibilita afirmar que ambos referem-se a conduta humana, embora com peculiaridades próprias de cada um, o autor também ressalta o comum erro em tomar uma atitude e tomar uma decisão, do ponto de vista organizacional espera-se que os indivíduos se decidam em função de suas crenças e valores, que normalmente são os determinantes das atitudes.

Já Robbins (1999) atribui a atitudes constatações avaliadoras, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como alguém se sente em relação a algo. Atitudes não o mesmo que valores, mas os dois estão inter relacionados. Pode-se ver isto observando os três componentes de uma atitude: cognição, afeto e comportamento.

A crença de que “discriminar é errado” é uma constatação de valor. Uma opinião como esta é o componente cognitivo de uma atitude. Ele monta o palco para

uma parte mais crítica de uma atitude, seu componente afetivo. Afeto é o segmento emocional ou sentimental de uma atitude e está refletido em certas afirmações.

Para Davis & Newstrom (1989, p.122) atitudes são:

*“Sentimentos e crenças que determinam fundamentalmente como os empregados irão perceber o ambiente onde se encontram. Atitudes são um conjunto de indicadores mentais que afetam a visão de uma pessoa em relação a alguma coisa, do mesmo modo pelo qual uma janela fornece uma estrutura através da qual será possível olhar para dentro ou para fora de um edifício. A janela nos permite observar algumas coisas, mas a forma e o tamanho da estrutura podem impedir nossa visão de outros elementos.”*

Robbins, (1999), fala da importância das atitudes nas organizações porque afetam o comportamento no trabalho. Se trabalhadores, acreditam, que supervisores, auditores, chefes e engenheiros de produção estão todos conspirando para fazer os empregados trabalharem mais pelo mesmo dinheiro ou por menos, então faz sentido tentar entender como estas atitudes foram formadas, suas relações com comportamento no trabalho verdadeiro e como elas podem ser mudadas.

Uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o comportamento organizacional concentra-se em um número muito limitado de atitudes relacionadas ao trabalho. Estas atitudes relacionadas ao trabalho extraem avaliações positivas ou negativas que os empregados têm sobre aspectos de seus ambientes de trabalho.

Brooke Jr., et al., citado por Robbins, (1999, p.93), a maior parte de pesquisas de comportamento organizacional relacionadas a atitudes são: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e compromisso organizacional.

O termo **satisfação no trabalho** refere-se a atitude geral do indivíduo em relação ao seu emprego. Uma pessoa com um alto grau de satisfação no trabalho tem atitudes positivas em relação ao emprego, ao passo que se está insatisfeito com o emprego tem atitudes negativas quanto ao emprego. Quando as pessoas falam de

atitudes de empregados, com mais frequência elas querem dizer da satisfação no trabalho. Na verdade, as duas são usadas frequentemente de forma alternada.

Para o termo **envolvimento com o trabalho**, ainda não há uma concordância completa quanto ao que o mesmo significa, uma definição viável afirma que envolvimento com o trabalho mede o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera o nível percebido de desempenho importante para a auto valorização.

Empregados com um alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se fortemente com o trabalho e realmente se importam com o tipo de trabalho que têm.

Altos níveis de envolvimento com o trabalho foram descobertos como sendo relacionados a absenteísmo baixo e taxas mais baixas de pedidos de demissão.

A terceira atitude de trabalho é o **compromisso organizacional**, definido como um estado em que o empregado identifica-se com uma organização especial e suas metas e deseja manter-se ligado a esta organização.

Assim, elevado envolvimento com o trabalho significa identificar-se com o seu cargo específico, enquanto elevado compromisso organizacional significa identificar-se com a empresa onde se está empregado.

Estudos de Hom, et al., citados por Robbins, (1999, p.93) demonstram que o nível de compromisso organizacional de um indivíduo é um indicador melhor de rotatividade do que previsor muito mais usado de satisfação no trabalho.

Compromisso organizacional provavelmente é um melhor previsor porque é uma resposta mais global e duradoura à organização, como um todo do que a satisfação no trabalho. Um empregado pode estar insatisfeito com o seu cargo

específico e considerá-lo uma condição temporária, ainda que não esteja insatisfeito com a organização como um todo. Mas quando a insatisfação se espalha para a própria organização, indivíduos são mais propensos a considerar se demitirem.

Pesquisas concluíram de forma geral que as pessoas procuram coerência em suas atitudes e entre suas atitudes e seus comportamentos. Isto significa que indivíduos procuram reconciliar atitudes divergentes e alinhar suas atitudes e comportamentos para que pareçam racionais e coerentes. Quando há uma incoerência, são iniciados movimentos para fazer o indivíduo retornar a um estado de equilíbrio em que atitudes e comportamento são, de novo, coerentes. Isto pode ser feito alterando as atitudes ou o comportamento, ou desenvolvendo uma racionalização para a discrepância.

Ao ainda sob uma certa forma de julgamento que pode ser analisa através da **teoria da dissonância cognitiva**, ao final dos anos 50 de Festinger, citado por Robbins, (1999, p.94) parte da consideração axiomática de que o ser humano esforça-se por manter um estado de coerência consigo mesmo. Essa coerência, ou consonância, é obtida por intermédio da harmonia entre as cognições (conhecimentos que a pessoa tem sobre si mesma, sobre seu comportamento e sobre o meio ambiente). Quando, por alguma razão, essas cognições não se compatibilizam entre si, surge o fenômeno que o estudioso chamou de dissonância cognitiva, um desconforto psicológico que motivará a pessoa a procurar meios de reduzir ou eliminar essa dissonância. Levando-se em conta as muitas implicações e aplicações da teoria para as situações sociais e individuais.

Esta teoria buscava explicar a ligação entre atitudes e comportamentos. Dissonância significa uma incoerência. Dissonância Cognitiva refere-se a qualquer

incompatibilidade que um indivíduo possa perceber entre duas ou mais de suas atitudes, o estudioso argumentou que qualquer forma de incoerência é desconfortável e que indivíduos tentarão reduzir a dissonância e com isto, o desconforto. Conseqüentemente, indivíduos procurarão um estado equilibrado, em que haja um mínimo de dissonância.

Claro nenhum indivíduo pode evitar completamente a dissonância. Algumas pessoas sabem que é errado mentir no formulário do imposto de renda, no entanto “camuflam” alguns números a cada ano, e espera não ser chamado para explicar-se.

O estudioso ainda propõe que o desejo de reduzir dissonância seria determinado pela importância dos elementos criando a dissonância, o grau de influência que o indivíduo acredita que tem sobre os elementos e as recompensas que possam estar envolvidas na dissonância. Se os elementos que criam a dissonância são relativamente sem importância, a pressão para corrigir este desequilíbrio será baixa. O grau de influência que os indivíduos acreditam ter sobre os elementos terá um impacto sobre como eles reagirão à dissonância. Se eles percebem a dissonância como um resultado incontrollável, algo sobre o qual não tem escolha, eles são menos propensos a serem receptivos à mudanças de atitudes. Se, por exemplo, o comportamento que produz a dissonância é requerido como um resultado da diretiva do chefe, a pressão para reduzir a dissonância seria menor do que se o comportamento fosse desempenhado voluntariamente. Enquanto existe a dissonância ela pode ser racionalizada e justificada.

Recompensas também influenciam o grau em que os indivíduos são motivados a reduzir a dissonância. (id.ibid., p.95)

As implicações organizacionais da dissonância cognitiva podem ajudar a prever a propensão em empenhar-se em mudança de atitude e de comportamento. Se, por exemplo, os requisitos exigem que os indivíduos digam ou façam coisas que contradizem suas atitudes pessoais, eles tenderão a modificar suas atitudes a fim de torna-las compatíveis com a cognição do que disseram ou fizeram. Além disso, quanto maior a dissonância, depois de ela ter sido moderada por fatores de importância, escolha e recompensa, maiores serão as pressões para reduzi-la.

### **2.3.3-) Comportamento**

Para Kanaane (1999), comportamento é um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um processo dialético e significativo em permanente interação. O aspecto dialético do comportamento possibilita-nos compreendê-lo como um sistema de múltiplas operações. As origens dessas operações situam-se no âmago das necessidades humanas, permitindo o surgimento de novas instâncias de comportamentos.

Lawler & Rhode, citados por Robbins, (1999, p.7) o comportamento geralmente é previsível se soubermos como a pessoa percebe a situação e o que é importante para ela. Embora o comportamento das pessoas possa não parecer racional para alguém de fora, existe uma razão para acreditar que geralmente há uma intenção de ser racional e é visto por elas como tal. Um observador geralmente vê comportamentos como não racionais porque o observador não tem acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma forma.

Encontrar diferenças entre indivíduos que expostos em situações similares, é comum, pois todas as pessoas não agem exatamente da mesma forma. Entretanto, existem certas consistências fundamentais subjacentes aos comportamentos de todos os indivíduos que podem ser identificadas e então modificadas para refletir diferenças individuais.

Kanaane (1999) ainda fala que comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que este apresenta a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente. Tentar compreender o comportamento humano como determinado tão-somente por um destes fatores, ou seja tentar defini-lo como função de hereditariedade ou do meio ambiente, limitaria muito a compreensão do homem em sua globalidade.

Outro aspecto de relevância a considerar refere-se à compreensão do psiquismo humano, que não se faz de maneira simplista, uma vez que muitas ações adotadas pelo indivíduo estão distantes do significado efetivo das mesmas. Dessa maneira, o comportamento humano sobre influência contínua de aspectos do ambiente, o que de certa forma lhe confere o caráter de adaptação constante aos determinantes sócio-organizacionais.

O estudo do comportamento humano corresponde à compreensão das ações expressas pelo indivíduo no contexto social. Estas ações poderão ou não corresponder às atitudes previamente determinadas, provavelmente em última instância, o comportamento do indivíduo representa sua capacidade de adaptar-se ao meio social circulante. Tem-se também, a perspectiva contemporânea visando



estimular atitudes e comportamentos compatíveis com as necessidades organizacionais e mercadológicas contemporâneas.

As pessoas quando envolvidas em interação com seres humanos, seja como pais, educador, administrador, assistente social, psicólogo, ou qualquer outra pessoa, sentem a necessidade de interferir nas ações humanas para modificá-las, a fim de levar o indivíduo a obter maior êxito e melhor ajustamento às realidades do ambiente cultural e social, em que este está inserido, julgando de acordo com sua própria maneira de pensar o que seria bom ou não para o outro.

Os grupos de pessoas interagindo com outros, em diferentes áreas e de diferentes maneiras procuram controlar comportamentos, seja por meio de recompensas ou punições. Assim o indivíduo passa a adotar um comportamento que adquire eficácia máxima na obtenção de recompensas proporcionadas, pelo ambiente em que este está inserido, deixando desta maneira que seu comportamento seja modificado ou moldado pelo ambiente.

Quando condutas indesejáveis aparecem deve-se buscar também no ambiente externo o porque destas condutas, pois estas podem ser influências que intrinsecamente estão inseridas no convívio social do indivíduo.

Para Davis & Newstrom (1986, p.5) é preciso compreender a fundo o comportamento organizacional e fazem a seguinte definição:

*“Comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações como negócios, governo, escolas e organizações de serviço. Onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional.”*

Pode-se observar neste capítulo alguns focos de análise: que apesar da existência de certas divergências muitas vezes existem dentro das diferentes abordagens ou até mesmo estruturas que uma organização pode assumir, o enfoque relacionado ao indivíduo com relação a cultura, valores, atitudes, comportamentos, satisfações, irão representar um papel importante para as pessoas dentro de um sistema social próprio e interno, mas que no entanto irão refletir nos mecanismos de ação envolvidos nos processos e sistemas de trabalho da organização, onde os indivíduos passam a fazer parte de grupos formais e informais onde estes formam-se, passam por processos de alterações, dissolvem-se e constituem-se novamente, influenciando- e deixando-se influenciar, por uma cultura organizacional.

### **3.) COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1-) O Conceito**

Partindo do questionamento levantado no início do presente estudo com relação ao grau de comprometimento humano no trabalho, este capítulo irá levantar alguns pressupostos do tema em estudo.

As várias pesquisas sobre comprometimento constataam uma forte relação entre a empresa e a pessoa, mas diferem no que referenciam-se às concepções e às características desse tema, talvez seja pelo fato de que muitos são os fatores que interferem nesta relação compromisso e empresa, pois se cada indivíduo possui culturas, atitudes e valores próprios ou seja traços individuais e a organização também não deixa de ter uma identidade própria, no momento em que estas identidades se fundem, surgem diferentes características e particularidades, e é sobre este aspecto que o comprometimento será influenciado e afetado.

Embora Cotton, citado por Robbins, (1999, p.133) achar o termo envolvimento abrangente e amplo, onde se torna possível incluir uma variedade de técnicas, ele concorda que todas elas acabam tendo um único núcleo comum: o envolvimento do empregado.

Para Davis & Newstrom (1986, p.122), “a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm seu trabalho.”

Para Bastos, (1994, p.25) ainda existem algumas diferenças dentro do conceito do que é comprometimento, para ele,

*“...na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais freqüentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de ‘compromisso’, ‘com envolvimento’ e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; ‘com comprometimento’ seria o oposto de ‘descompromissadamente’ e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso freqüente refere-se a reação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir)”*

Thévenet, (1992) enfoca as características das definições de comprometimento não como diferenças ou ambigüidades, como Bastos (1994), mais sim sob dois aspectos: o permutativo e o psicológico. No primeiro, os laços fortes podem surgir quando as organizações correspondem às necessidades e às expectativas dos trabalhadores. Assim, o indivíduo que sabe antecipadamente que ele não pode esperar recompensas pelos seus esforços terá a reação natural de reduzir seu engajamento na organização da qual ele faz parte. No segundo aspecto, o autor foca o comprometimento como sendo compreendido através de uma atitude resultante de um laço muito forte da pessoa para com sua organização; é uma relação profunda, que ultrapassa as vantagens imediatas.

Ou seja, é possível perceber que o autor estabelece ao termo comprometimento uma relação que pode ser vista como um processo de troca entre o indivíduo e a organização.

Fleury, (1993, p.331) não foge desta mesma visão, pois ele acredita que os estudos sobre o grau de comprometimento humano nas organizações também se direcionam para os enfoques de trocas e também afetivo, este último é definido

como: “uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, desejo de despendar esforço considerável para o êxito organizacional e de nela permanecer”. Já no enfoque da troca o “comprometimento é visto como uma relação de troca entre o indivíduo e a organização, em termos de custos e recompensas”.

Esta relação de recompensas em um certo ponto também pode ser identificada através de Thévenet, (1992) que situa duas dimensões que caracterizam a relação entre a pessoa e a organização: a adesão que explica o estado, não eterno, da relação entre a pessoa e a instituição, e as oportunidades que particularizam o que a pessoa pode retirar de sua participação à organização.

Ou seja, esse compromisso, envolvimento ou adesão, correspondem a uma identificação dos valores pessoais com os valores da organização. Se dentro do ambiente e também do contexto da organização da qual o indivíduo faz parte, ele encontrar os valores os quais acredita ou busca, ele estará satisfeito e talvez até comprometido.

Partindo desta colocação anterior é possível citar Lodahl & Kejner (1965) que definem comprometimento no trabalho como sendo: " O grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma" (p.24).

Partindo sob esta mesma linha de pensamento é possível associar definição de comprometimento de Kanungo, (1982), que define “comprometimento como a importância do trabalho, em geral, na vida de um indivíduo, comparativamente aos outros aspectos importantes de sua vida.”

Kanaane, (1999), fala que o engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido, e que os desafios muitas vezes superados servem de mola propulsora e estímulos para novas ações, gerando, assim posturas e comportamentos inovadores onde surgem assim possíveis talentos. A produtividade individual ou grupal esta relacionada às predisposições do indivíduo e de seu grupo em orientarem seus objetivos pessoais com os organizacionais.

Para Davis & Newstrom (1986, p.63) “objetivos são alvos e metas para desempenhos futuros. E ressaltam que os indivíduos quando envolvidos na fixação de objetivos, percebem o quanto seus esforços irão levar ao desempenho desejado, recompensas e satisfação pessoal. Neste sentido pode-se dizer que os objetivos efetivamente orientam os empregados para as direções aceitáveis, além disso a realização e o cumprimento desses objetivos passa a ser recompensadora, já que esta ajuda a satisfazer o impulso de realização de necessidades de estima e de uso integral das próprias potencialidades. Necessidades de crescimento também são estimuladas, uma vez que a realização e efetivação desses objetivos, conseqüentemente levarão o indivíduo a estabelecer e a buscar novos objetivos , sendo que estes serão ainda mais desafiantes.

Existem outras correntes as quais se apóiam sobre as organizações, ao contrário das citadas anteriormente que centram-se, no indivíduo, esta considera o comprometimento como um aspecto que não está necessariamente ligado ao conteúdo do cargo ou da atividade desenvolvida, mas que concerne à organização, ela mesma, em todas as suas configurações: objetivos, valores, estruturas, sistemas de poder, formas de gestão, enfim a identidade da organização.

Para Thévenet (1983) o comprometimento supõe uma coerência entre os valores da pessoa e aqueles da empresa, traduzidos pelo seu processo de trabalho. Pode-se partir daí que qualquer um pode ser considerado comprometido, na medida em que este adere, aceita e concorda com os valores e a identidade que constituem a cultura da empresa.

Uma corrente de pesquisa importante incentivou a orientação sobre o comprometimento desenvolvendo a noção de "lealdade" para com a organização. Entre os autores que seguiram essa orientação torna-se possível ressaltar esta forte aplicação de lealdade no trabalho de Mowday, Porter & Steers (1982), citados por Reichers, (1985), onde para eles quando o comprometimento é assim definido, representa mais que uma simples lealdade passiva por uma organização. Ele se refere a uma relação ativa, na qual o indivíduo dá tudo de si para contribuir para o bem estar da organização, e não apenas como um simples sistema de trocas, de custos e recompensas como alguns autores o vêem, pode ser sim um sistema de trocas mais, se analisado como O' Reilly & Chatman, citados por Bastos, et.al (1996) que destacam o comprometimento sendo baseado da seguinte forma: complacência, identificação ou afiliação, ou seja orgulho de pertencer a esta organização e internalização, que é o envolvimento que se apóia na identidade entre os valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Ainda sobre o trabalho de Mowday, Porter & Steers (1982), citados por Brandão & Bastos, (1993), também é possível definir o comprometimento organizacional como uma força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo para com uma organização particular que pode se expressar, que também se apóia em três bases ou sobre três dimensões: forças crenças e aceitação dos

objetivos da organização; desejo de exercer um considerável esforço em prol da organização e também de manter-se como membro da organização.

Adotar as últimas definições de comprometimento acima, para a realização desta pesquisa, parte principalmente do foco que quando objetivos pessoais e organizacionais se contrapõe, torna-se possível compreender um pouco mais da difícil tarefa, de comprometer pessoas.

Partindo da idéia do processo de socialização, que o homem assim como outros animais, desde o momento em que nasce, passa a conviver com seres de sua mesma espécie e a comportar-se como os mesmos, e que cresce estabelecendo objetivos, e descobrindo formas de cumpri-los, entende-se, que dentro de uma organização o processo de socialização continua e que a busca e realização de objetivos também, e se este indivíduo encontrar na empresa a extensão de seu lar, e também os caminhos para chegar aos seus objetivos, com certeza será um funcionário comprometido.

### **3.2-) Comprometimento Organizacional: Estudos e Programas**

#### **3.2.1-) Estudos**

Talvez pela abrangência e diversidade de conceitos existentes, mais que aparentemente não apresentam significativa diferença, é que muitas pesquisas e estudos vêm sendo desenvolvidos no campo de comprometimento o estudo do envolvimento humano no trabalho, de uma forma mais aprofundada pode ser identificado desde os meados de 1900.



Na administração científica de Frederick Winslow Taylor, a busca pela melhor eficiência do trabalhador com o estudo dos tempos e movimentos, e de um sistema de pagamento por peça produzida, e também com as modificações ocorridas advindas da Teoria Clássica da Administração, da mudança do cenário econômico, social e político, a Primeira Guerra, onde os Estados Unidos firmavam-se como potência mundial, reafirmando os pressupostos democráticos, com a grande crise de 1929, a preocupação com a eficiência das organizações aumentou o que promoveu uma reavaliação dos princípios administrativos defendidos até então. Foi neste contexto que surgiu, a partir da década de 30, a abordagem Humanística da Administração, amplamente aceita, principalmente pelo fato de os Estados Unidos serem considerados um país com características eminentemente democráticas. (Maris, 2000).

O principal componente e “pedra fundamental”, do enfoque comportamental é a escola das relações humanas, que nasceu de um experimento famoso, realizado nos anos 1927 a 1933, ainda na esteira do movimento da administração científica.

Maximiano, (2000) traz o exemplo de um grupo da Universidade de Harvard que foi contratado para desenvolver um estudo numa fábrica da Western Electric, para descobrir se as variações na iluminação teriam algum efeito sobre o desempenho dos trabalhadores.

Esse projeto começou com a aplicação de métodos da psicologia experimental, introduzidos nos Estados Unidos por Hugo Münsterberg, onde este, aumentava-se a intensidade da luz e a produção aumentava. Diminuíam-se a intensidade da luz e a produção aumentava também! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou

aumentando. Finalmente, todos os benefícios foram retirados, a produção, em vez de cair, subiu para uma quantidade espantosa. Os pesquisadores somente conseguiram desmontar que não havia qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). Nessa altura, Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos, foi chamado para ajudar a explicar o que estava acontecendo.

Como resultado de um trabalho de entrevistas em profundidade, Mayo e seus colaboradores interpretaram os resultados do experimento e formularam uma série de conclusões que criaram uma nova filosofia de administração. Em essência, essas conclusões diziam que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mas também pelo comportamento. As conclusões mais importantes de Mayo e que valem resaltar neste trabalho são as seguintes:

- a-) A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.
- b-) O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo resolve ser leal à administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses.

As conclusões de Mayo lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: a filosofia das relações humanas. Outros autores, alguns dos quais vinham desenvolvendo trabalhos anteriores, produziram outras contribuições que se

juntaram para compor o moderno enfoque comportamental. Isto se explica por que as idéias de Elton Mayo, sofrem as influências de fatores psicológicos e sociais e sobre a produtividade.

Na década de 30, Kurt Lewin liderou pesquisas a respeito da influencia do grupo sobre o comportamento individual, e partir de seu trabalho desenvolveram-se os conceitos e as técnicas das chamadas dinâmicas de grupo.(Maximiano, 2000 p.67)

Na década de 40 as empresas cresceram ainda mais e os administradores necessitavam de orientações ainda mais fortes, e foi então que veio a contribuição de Max Weber, com a teoria burocrática, a burocracia significava um “sistema social organizado racionalmente, por meio de normas escritas e legais visando a igualdade de seus participantes e clientes”. (Moraes, 2000 p. 4)

Passando por outros processos e influências as organizações vão sendo transformadas com a evolução histórica do mundo e das ciências, as organizações passam a ser vistas sob diferentes óticas.

Ainda levantando a análise histórica de Moraes, (2000) na década de 70, as mudanças passaram a ocorrer em uma velocidade maior ainda, levando as empresas a acompanharem as mudanças e adaptações. Assim estas novas tendências têm influenciado profundamente a prática da administração.

Uma recente abordagem refere-se às “organizações inteligentes” e defende a idéia de que as empresas, assim como as pessoas, aprendem coisas novas permanentemente e, dessa forma evitam a obsolescência, antecipando-se às mudanças. Para isto adotam um sistema de direção moderno, proporcionando aos empregados um ambiente que estimule a criatividade, promovendo oportunidades de crescimento gerando desafios e uma acirrada competição. (Moraes 2000, p.5)

Globalização, expansão da economia, redução de fronteiras, competitividade, organizações do aprendizado, gestão do conhecimento, organizações virtuais, ou seja, as organizações de hoje ganharam uma nova roupagem. Uma organização mais flexível e aberta às inovações, mais “preocupada” com o indivíduo. “Será”?

### **3.2.2-) Programas**

Robbins, (1999) apresenta quatro formas de envolvimento do empregado:

a-) Administração Participativa – Uma de suas características é o uso da tomada de decisão conjunta, onde subordinados partilham de um grau de poder na tomada de decisões com seus superiores, mas não é apropriada para todo tipo de organização, para que possa ser operacionalizada com eficácia questões como interesses do empregado, capacidade (inteligência, conhecimento técnico, habilidades de comunicação) para participar e a cultura da organização deve apoiar e envolvimento do funcionário, Tannenbaum, 1961 citado por Robbins (1999, p.133). Alguns dos fatores positivos para a adoção deste tipo de programa, é que quando as organizações tornam-se mais complexas, a amplitude de controle dos gerentes tende a ficar mais limitada, sendo assim os funcionários podem ter soluções mais adequadas para os problemas que são enfrentados por eles próprios, a participação além disso aumenta o comprometimento com as decisões. Contudo o autor cita o uso da administração participativa, como não sendo um meio garantido de melhorar o desempenho do empregado.

b-) Participação representativa – A maioria dos países da Europa Ocidental têm algum tipo de legislação exigindo que as empresas pratiquem este tipo de

programa. Ou seja, ao invés de todos os trabalhadores participarem das decisões, apenas um pequeno grupo de empregados participa. “a participação representativa tem sido a mais ampla forma legal de envolvimento e empregado em todo o mundo” Cotton, citado por Robbins, (1999, p. 133). Seu objetivo é redistribuir o poder dentro das organizações, pondo a mão de obra em maior igualdade com os interesses da administração e dos acionistas. Sobre a participação representativa o autor também faz uma restrição, que embora essa forma de envolvimento do empregado possa aumentar a satisfação e a motivação dos indivíduos que estiverem fazendo a representação, há pouca evidência que isto chegue até os empregados funcionais, o que pode causar um retorno fraco.

c-) Círculos de Qualidade – É um grupo de trabalho de 08 a 10 funcionários com supervisores que têm uma área de trabalho compartilhada de responsabilidade, eles se encontram regularmente para discutir, seus problemas de qualidade, investigar as causas dos problemas, recomendar soluções e tomar ações corretivas. Uma revisão indica que os círculos de qualidade têm maior probabilidade de afetar a produtividade positivamente. Eles tendem a mostrar pouco ou nenhum grau na satisfação nos funcionários, os estudos que relatam resultados positivos na produtividade, não são absolutamente garantidos Cotton, citado por Robbins, (1999, p. 134). O autor ressalta que infelizmente o único envolvimento significativo da administração, é o de custear o programa, o que faz com que faltem planejamento e comprometimento da gerência o que vem a contribuir para o fracasso dos círculos de qualidade.

d-) Plano de Participação Acionária dos Empregados – significa que os empregados possuem algumas ações na companhia na qual trabalham, onde passam a ser vistos como donos do negócio, e passam a operar a empresa pessoalmente. Mas para que o programa realmente funcione é preciso que o funcionário sinta-se informado sobre os fatos e situações, em que a empresa se encontra, e que isto não seja visto apenas como um interesse financeiro por ambas as partes.

Meyer & Hersovitch, (2001) em artigo sugerem um modelo geral para desenvolver o comprometimento no local de trabalho, ressaltam que o comprometimento não nasce de uma única e exclusiva fonte de motivações e sim de várias, mais que no entanto em sua concepção pode ser dividido em blocos, onde os autores dividiram em pequenos blocos os quais chamaram de bases, ou seja bases que irão direcionar um determinado tipo de comportamento em direção a um determinado objetivo e então ao comprometimento.

O autor separou as bases da seguinte forma: a do afetivo ou de desejo (de continuar no curso de uma determinada ação); o de continuidade (percepção dos custos em continuar ou não na organização) e ainda uma base normativa (de obrigação, normas através do processo de socialização).

Deste capítulo há de ressaltar primeiramente do que foi exposto com relação aos estudos e a evolução das organizações, é notável que a preocupação central até hoje estudada foi com a organização em si não com o indivíduo, e que todos os estudos que foram desenvolvidos a cerca do indivíduo tiveram como objetivo a melhoria de um processo produtivo, a redução de custos, a customização das

operações, e que isto somente seria cumprido a cerca de um determinado objeto de estudo: o indivíduo.

Do exposto acima é possível visualizar que a preocupação com relação aos programas de envolvimento que ainda não existe um modelo base que possa ser aplicado no sentido de mensurar o comprometimento o modelo proposto Meyer & Hersovitch, (2001) vem dar direcionamento para gerar comprometimento mais não para mensurar, porem toda ou qualquer organização estes ou outros programas, devem ser adaptados de acordo com a estrutura, a identidade e cultura própria de cada organização.

#### **4-) MÉTODO E ESTUDO DE CASO**

##### **4.1-) A Pesquisa**

O presente capítulo vem justificar a escolha da organização e da pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, e com aplicação em um estudo de caso.

Gil, (1996), classifica os diferentes tipos de pesquisas em três grupos: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória, têm como objetivo, buscar uma maior familiarização com o problema ou hipótese levantados, pode-se dizer que seu principal objetivo é aprimorar idéias ou buscar a descoberta de intuições, e também gerar hipóteses para estudos posteriores. Seu planejamento é bastante flexível, sendo assim torna-se possível considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. A maioria destes tipos de pesquisas envolvem: o levantamento bibliográfico, entrevistas, sendo que na maioria das vezes assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, então o que foi desenvolvido no tema deste trabalho foi a pesquisa de campo e também um estudo de caso. Enquanto que os outros tipos de pesquisas como a pesquisa descritiva, vão detalhar as características de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre suas variáveis, e seu foco principal esta na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e as pesquisas explicativas, que tem como função principal identificar os fatores determinantes de determinados fatos, explicando suas razões e conseqüências.

Segundo Neto (1994, p.51), o trabalho de campo “se apresenta como uma possibilidade de se conseguir não somente uma aproximação com aquilo que se



deseja conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo”.

Há também uma necessidade de relacionar o tipo de estudo em questão com o método, pelo qual se pretende chegar ao resultado, sendo que este deva e possa trazer um melhor detalhamento e precisão da realidade do assunto em estudo.

Richardson (1999), faz uma classificação em dois grandes métodos: o qualitativo e o quantitativo. O método quantitativo, caracteriza-se pela quantidade e coleta de informações como também quanto ao seu tratamento através de técnicas estatísticas, sendo que este é mais aplicado em estudos descritivos. Já o método qualitativo, não emprega um instrumental estatístico como a base para o processo de análise de um determinado problema ou hipótese, não tem como objetivo numerar ou medir unidades ou categorias, ele justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

A realização de pesquisas que venham de encontro com os estudos de comprometimento organizacional cresceram muito, e devido a complexidade e flexibilidade do assunto e da característica particular da empresa estudada, onde esta tem um processo de trabalho muito ágil e dinâmico, optou-se pela pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, e com aplicação em um estudo de caso, pois como GIL (1999 p. 121) fala o estudo de caso tem como grande e principal característica a flexibilidade. E o assunto em questão exige esta flexibilidade.

Para a realização da primeira etapa do estudo de campo, foi feita a seleção da empresa onde foi tomada como referência a relação divulgada na Revista Exame, intitulada: “As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar”. Onde os critérios de seleção partem das opiniões dos próprios funcionários, o que mostra visivelmente a

questão do comprometimento humano na organização, onde os funcionários sentem que a empresa é uma extensão de suas casas.

Bastos, 1994 quando fala dos valores que estão envolvidos no comprometimento para o ingresso de um determinado grupo ressalta a importância das atitudes e do processo de socialização que antecedeu o significado do trabalho na vida do indivíduo, e que sendo assim o processo de socialização que inicia-se com a família será um dos fatores de influência no processo de comprometimento.

Então atendendo os objetivos iniciais do presente trabalho foi escolhido como campo de pesquisa a empresa Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) antiga Brahma, em sua unidade na filial Curitiba, no estado do Paraná.

Em um primeiro momento foi feita uma visita de ambientação na empresa onde a pesquisadora: visitou, conheceu, e vivenciou alguns dias dentro da empresa, e até mesmo, participando de alguns programas e treinamentos desenvolvidos, pela empresa, durante estes dias. O objetivo principal desta visita e vivência foi o de identificar e analisar a prática operacional da empresa, de identificar pessoalmente, como o relacionamento entre as pessoas realmente acontece dentro do contexto da organização em estudo. Procurou-se também analisar como foi a experiência vivenciada pela empresa no processo de fusão de duas organizações, algo que aconteceu recentemente pela empresa, como é mostrado a seguir na caracterização da organização, bem como seus reflexos.

Em um segundo momento foram, distribuídos dois tipos de questionários um para ser respondido pelos funcionários da empresa; exceto para os funcionários terceirizados, que não desempenham nenhum tipo de função na linha produtiva, onde as funções dos funcionários terceirizados são as de manutenção de equipamentos,

limpeza e conservação, segurança, serviços gerais e também operação de empilhadeira. (Anexo – 06)

Onde o número total dos funcionários efetivos lotados na unidade Curitiba , no mês de setembro/2001 estava constituído por 214, foram distribuídos 200 questionários o que corresponde à 93,45% da amostra total, no entanto existe uma certa rotatividade de pessoal, não por desligamento mais mudança de turno, falta de funcionários, etc, o que iria dificultar a pesquisa se a exigência fosse de 100%,. A média salarial dentro da empresa na linha produtiva é de US\$ 330,00 (trezentos e trinta dólares).

Outros 200 questionários foram distribuídos para serem respondidos pelas famílias dos funcionários, pois Bastos, (1994) quando fala dos valores que estão envolvidos no comprometimento para o ingresso de um determinado grupo ressalta a importância das atitudes e do processo de socialização que antecedeu o significado do trabalho na vida do indivíduo, e que sendo assim o processo de socialização que inicia-se com **a família** que será um dos fatores de influência no processo de comprometimento.

Sendo que para a coleta de dados foram utilizados os questionários auto-preenchíveis, possuindo questões afirmativas e negativas com relação ao comprometimento organizacional. (Anexos 01 e 02).

Sendo que os questionários foram elaborados dentro das seguintes bases em um questionário de pesquisa de atitudes, ver G.E.Lyne, “How to Measure Employee Attitudes”, Training and Development Journal, citados por Robbins(1999, p. 96) e também o OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), de autoria de

Mowday e colaboradores, um dos instrumentos de coletas de dados mais utilizados na área de comprometimento.

Para um melhor entendimento e compreensão dos resultados obtidos e coletados nos questionários estes, estarão sendo registrados futuramente do decorrer deste trabalho.

Após alguns dias, e dentro da data prevista para a devolução dos questionários a pesquisadora novamente retornou na organização para coletar os questionários que corresponderam a um total de 30% da amostra, perfazendo um total de 60 respondentes dos questionários respondidos pelos funcionários da companhia e de 15% da amostra dos questionários respondidos pela família dos funcionários, perfazendo um total de 30 respondentes.

## **4.2) Caracterização da Organização**

### **4.2.1-) Histórico**

Aqui será relatado um breve histórico, sobre datas importantes tanto para a Brahma como para a Antártica até onde as duas unem-se e surge então uma mega fusão hoje a Ambev. Um histórico mais completo, acompanhará o presente trabalho. (Anexo 03).

Em **1808**, a cerveja chega ao Brasil, trazida da Europa pela família Real Portuguesa. Em seguida surge em Petrópolis a hoje mais antiga cerveja do país a Bohemia. Em 1885, um grupo de amigos em São Paulo a Cia Antártica Paulista e em 1888 - Um imigrante suíço, Joseph Villiger, acostumado ao sabor das cervejas

européias, resolveu abrir seu próprio negócio começando a fazer cerveja em casa. Villiger inaugurou a "Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia". Em **1904** - A Antarctica adquire o controle acionário da "Cervejaria Bavária". Em 12 de agosto nasceu a Companhia Cervejaria Brahma. Em 1914 é lançada a Brahma Malzbier, "recomendada especialmente às senhoras que amamentam". Em 1921 a Antarctica começa a fabricar o Guaraná e em 1927 a Brahma lança o seu Guaraná. Em 26 de janeiro de **1942** é inaugurada a fábrica da Brahma na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná. Em **1979** - A Antarctica inicia as suas exportações para a Europa, Estados Unidos e Ásia. Em **1980** - A Antarctica atinge 16,4 milhões de hectolitros/ano e adquire o controle da Cervejaria Serramalte com suas fábricas de Getúlio Vargas e Feliz, no RS, e da Companhia Alterosa de Cervejas, em Vespasiano, em Minas Gerais. Iniciam-se as obras da fábrica associada Arosuco - Aromas, Sucos e Concentrados S.A, no Rio de Janeiro. A Brahma adquire o controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A. Em **1990** - O Banco Garantia adquire o controle acionário da Companhia Cervejaria Brahma. A Brahma lança o "Projeto Brahma para Reciclagem" que foi pioneiro na abordagem da reciclagem frente à comunidade. Em **1997** - É constituída a Subsidiária Integral Antarctica U.S.A Inc, sediada em Miami, para possibilitar a distribuição do Guaraná Antarctica nos Estados Unidos. A Brahma adquire a concessão para fabricar, comercializar e distribuir a marca Lipton Ice Tea no mercado de bebidas não alcoólicas. A filial Brahma em Sergipe é inaugurada. Em **1998** - A Brahma Chopp passou a ser exportada para a Europa, iniciando seu ingresso no mercado estrangeiro pela França. A Brahma inaugura a unidade fabril de Viamão (RS). Em **1999** - A Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma comunicam a criação da

Companhia de Bebidas das Américas, resultante da fusão de ambas. Em 2000 - Após 9 meses de uma longa trajetória, em março de 2000 é noticiado o que todos aguardavam: **"AMBEV nasce como a 5ª maior empresa de bebidas do Mundo"**. Em março de 2000 o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) aprovou a criação da Ambev, a maior empresa de bebidas da América Latina, e a terceira maior cervejaria do mundo. Reunidas em uma só empresa, as marcas Skol, Brahma e Antártica passam a concentrar 75% de um mercado que movimenta anualmente cerca de 5 bilhões de dólares.

#### **4.2.2-) AmBev: um orgulho nacional**

Quando históricos concorrentes unem-se em uma única companhia, o objetivo imediato é a consolidação de uma organização com o inevitável objetivo de ultrapassar as fronteiras do país e difundir em todo o mundo marcas brasileiras.

Algo que foi marcante, neste processo de caracterização da empresa foi o momento em que a pesquisadora recebeu um manual intitulado: Crenças Ambev, (Anexo 04) e que nas palavras do diretor geral da Ambev senhor Magim Rodriguez, iniciavam-se assim:

*“A toda a Gente Ambev: a cultura de uma empresa é o que a faz diferente, única. É o que determina seu sucesso nos negócios. Na Ambev, acreditamos que o simples é sempre melhor, e que o trabalho tem que ser gratificante e estimulante sob todos os aspectos. Ter foco nos resultados e no essencial é o grande desafio da empresa moderna e, é claro nosso também. Nossa cultura esta sintonizada com esse desafio e se traduz em crenças, princípios que devem nortear nossas ações a cada momento. As crenças Ambev refletem o que é importante para a Cia. Não só nos negócios, mas também no papel que desempenha perante o mercado e a sociedade em geral. Elas são nossa razão de existir como uma empresa que se destaca pela responsabilidade, ética, qualidade, excelência e inovação em tudo o que faz. Você, Gente Ambev, é a*

*expressão viva de nossas crenças. São pessoas como você – que estão sempre buscando superar marcas, não temem desafios e não se cansam de fazer acontecer, que transformam as crenças Ambev em mais, muito mais, do que uma simples declaração de intenções.”*

Onde estas crenças são consolidadas nas seguintes bases: os clientes, a comunicação, os consumidores, a ética, a gente, o lucro, as marcas, o meio ambiente, a comunidade e a qualidade.

Talvez sejam estas crenças que façam a Ambev, ser e ter:

Um controle acionário que é pulverizado entre mais de 30 mil investidores brasileiros de todos os portes, com volume de vendas de refrigerantes em 1999 de 1,6 bilhões de litros, volume de vendas de cerveja em 1999 de 6 bilhões de litros, totalizando vendas em 7,6 bilhões de litros em 1999. Os produtos Ambev alcançaram um volume de vendas da ordem de 2,5 bilhões de dólares por ano (1999). Sua participação no mercado cervejeiro em 1999 foi de 72,3% e no mercado de refrigerantes de 20,1%. Cervejaria líder no mercado brasileiro com as três principais marcas: Skol, Brahma e Antarctica. Segundo maior produtor de refrigerantes no terceiro maior mercado: Guaraná Antarctica e Pepsi. Conta com mais de 1 milhão de pontos de venda.

Seu corpo de funcionários incluindo escritórios, fábricas e distribuição, possui em todo o país um quadro de mais de 17.000 funcionários próprios.

A Ambev é a 5.<sup>a</sup> maior empresa de bebidas do mundo e essa posição de liderança faz com que o produto brasileiro possa competir em pé de igualdade com outros gigantes do setor. Ganha a sociedade com o nascimento de uma companhia agressiva e exemplo de modernidade gerencial com as naturais consequências em termos de geração de emprego e compromisso social. Ganha o consumidor que,

graças à modernização dos processos produtivos e de pesquisa da empresa, encontrará produtos de mais alta qualidade e a um preço muito mais acessível. A Ambev exporta hoje seus produtos para: Paraguai, Chile, Bolívia, EUA, França, Japão, Inglaterra, Suíça e Portugal e além das unidades que têm no Brasil, a Ambev possui mais seis unidades no exterior. Distribuídas: uma na Venezuela, duas na Argentina e três no Uruguai.

### **A MISSÃO:**

“Ser um sistema de aprendizado **comprometido** com a transmissão e organização das fontes de conhecimento da AMBEV, voltado sempre para as necessidades de desenvolvimento e crescimento da Cia., de seus funcionários e distribuidores.”

### **A VISÃO 2005:**

“Queremos ser reconhecidos como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo, com um crescimento anual de 15%.”

“Chegaremos lá recrutando, treinando, mantendo pessoas excelentes e antecipando-nos aos desejos do consumidor, fabricando e entregando produtos com qualidade e ao menor custo mundial.”



#### **4.2.3-) Unidade Curitiba**

Na Capital do Estado do Paraná funciona a unidade Curitiba, a estrutura era Brahma, onde teve sua inauguração oficial em 26 de janeiro de 1942 e esta se instalou na Avenida Presidente Getúlio Vargas, a Cidade de Curitiba ainda não havia crescido muito, então hoje a unidade de produção, esta em uma localização onde não tem possibilidade de expansão a nível territorial, no entanto tem uma localização privilegiada, por estar próxima de um entroncamento rodoviário.

Em 1971 a filial Curitiba foi pioneira a começar a usar pela primeira vez no Brasil os engradados plásticos para o transporte de cerveja e refrigerante.

A gerência da unidade utiliza o planejamento estratégico, através do gerenciamento pelo desdobramento das diretrizes, na qual os gerentes desdobram suas metas para o pessoal da supervisão, de modo que todos trabalhem em equipe para um objetivo comum. Dispõe de um programa de CCQ – Circulo de Controle da Qualidade é muito bem estabelecido dentro da unidade, e que conta com a adesão de aproximadamente 70% dos funcionários. Todos os programas e treinamentos são desdobrados dentro da estrutura organizacional da empresa – (Anexo 05).

O lay-out da área administrativa está elaborado de forma estratégica, próximo a fábrica, sendo que é possível visualizar o processo produtivo, da área administrativa, e a distribuição das mesas e cadeiras da área administrativa permite um contato direto com departamentos e supervisores, o que facilita a comunicação e a torna o processo de trabalho mais informal, onde o acompanhamento do trabalho por parte da gerência se torna mais eficiente. A unidade tem um programa que é chamado de Gestão por Célula, onde o objetivo principal é unir grupos de

colaboradores que estejam envolvidos em torno da mesma atividade, para que desenvolvam um trabalho em equipe, com isto lhes é atribuída maior responsabilidade sobre seu trabalho e também mais autoridade, onde estes passam a ser chamados de “donos do negócio”, o forte envolvimento dentro do processo da gestão por células faz com que as responsabilidades sejam atribuídas a cada um, os operadores passam a cuidar e defender seus equipamentos e objetivos de trabalho, pois eles sabem que se um equipamento não estiver em ordem ele pode não conseguir cumprir com suas metas o que resultará em perda. Os gerentes e supervisores lideram o processo na hora da preparação e apóiam no momento da execução. Dessa maneira o funcionário não apenas opera sua máquina, mas passa a ser uma peça chave no serviço diário. Isso é caracterizado como sendo um diferencial na sua atividade e no mercado, e como o planejamento é desdobrado, isto também ocorre entre as células, onde eles cumprem metas, que são desdobradas e traçadas de acordo com as metas da empresa entre as células, e a que tiver melhor desempenho, será reconhecida, o que faz com que os próprios funcionários travem uma competição entre si.

Pois a unidade desenvolve um programa de reconhecimento do valor profissional que é denominado como PEF – (Programa de Excelência Fabril), onde existem regulamentos e metas a serem cumpridos, e os funcionários ganham mais pelo desempenho e resultados alcançados no trabalho. O programa remunera 100% dos funcionários das 10 melhores fábricas da companhia, então para que primeiro eles entrem no PEF, a fábrica como um todo, deve estar bem classificada, a premiação é feita uma vez por ano a premiação em média é de 3,5 a 1 salário do funcionário o que dependerá da classificação da unidade ganhadora.

A premiação é feita uma vez ao ano e a classificação das unidades é feita através de auditorias internas.

Além do Programa de Excelência Fabril (PEF), a unidade também tem o Bônus, um incentivo que remunera 50% dos funcionários, que são eleitos, por critérios de melhor desempenho, e que mais atingiram suas metas, dentro de todas as unidades o que faz com que eles mais uma vez, passem por um processo de competição entre si. Estas premiações, têm como objetivo medir o desempenho, e orientar para a busca constante de melhorias em seu cotidiano, garantir a satisfação e a motivação dos funcionários e reconhecer os que mais se destacaram durante o ano.

Quanto a planos ou políticas de cargos e salários, a companhia investe na educação profissional de seus colaboradores através de treinamentos, onde possui algumas parcerias com o CEFET, SESI e outros. Programas estes que servem de incentivo a capacitação profissional, e ascensão de melhores cargos, cada área tem a função de capacitar seus colaboradores para o exercício pleno das atividades que o cercam, assim o principal objetivo é o aprimoramento constante do funcionário, ajudando-o, capacitando-o a assumir novos desafios dentro da organização, uma das características da empresa é a flexibilidade, permitindo, conforme as oportunidades, promoções e mudanças de funções/áreas dentro da unidade ou transferência a outra filial. Além de planos de assistência médica e odontológica, onde a unidade subsidia a maior parte dos custos dos exames e consultas, a unidade dispõe de um ambulatório médico que conta com os serviços profissionais de uma médica e de uma enfermeira, onde exames, controles e o monitoramento da saúde do funcionário são acompanhados.

A unidade tem políticas e programas para preservar a saúde, a segurança operacional, e a integridade física de seus funcionários e parceiros através da adoção de práticas seguras de trabalho no desenvolvimento de suas atividades, sendo que as normas são seguidas e respeitadas pela equipe de colaboradores. A unidade tem um comitê de ergonomia com reuniões mensais o qual é coordenado pela médica da unidade, que tem como objetivo melhorar a vida dos colaboradores, seja através da adequação do mobiliários, dentro de um processo ergonomicamente implantado, da postura pessoal onde é finalizado com um programa de ginástica laboral.

A unidade além de possuir uma sala de jogos que pode ser utilizada pelos colaboradores nas horas de folga, também possui um espaço físico próximo a fábrica, que é destinado a atividades de lazer e recreação, é o BEC ( Brahma Esporte Clube), o qual dispõe de uma quadra poli esportiva, academia de musculação com acompanhamento de profissional especializado. Todos os funcionários têm livre acesso à utilização da associação, que também tem sala de jogos, salão de festas e churrasqueira.

No início de cada ano letivo a unidade reembolsa uma parte do material escolar aos funcionários e de seus filhos com idade a partir de 03 anos, a cada final de ano também presenteia a família, e os filhos com idade até 12 anos.

A companhia é certificada com ISO 9002 e 14001, e um dos requisitos é a preocupação com a comunidade, onde são desenvolvidas pesquisas, para conhecer a posição da comunidade com relação a empresa, onde incluem-se empresas e comércios nos arredores da unidade. Através de grupos específicos, desenvolve

parcerias com escolas, através de trabalhos educativos, com relação a reciclagem e coleta de lixo.

Através de reuniões os funcionários são informados sobre qualquer questões que possam afeta-los, a contratação de familiares de 1.º grau não faz parte da política da empresa, assim como o consumo de bebidas alcoólicas durante o expediente, também não faz parte do relacionamento da gente Ambev e o consumo de qualquer tipo de bebidas de concorrentes. Estas são algumas das características que foram identificadas durante este processo de pesquisa.

## **5-) APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

O presente capítulo, objetiva confrontar as informações e os estudos levantados na bibliografia consultada com o estudo de caso realizado, conduzindo uma discussão acerca do comprometimento organizacional, consultando e comparando a maioria das pesquisas realizadas na área de comprometimento humano nas organizações, não fora até o momento encontrada, pelo menos por parte desta pesquisadora, nenhuma pesquisa que direcionasse especificamente o foco da família como agente diferenciador no processo de comprometimento.

As informações foram organizadas em torno dos fatores estudados, e dos conteúdos aprendidos, relacionando os resultados da pesquisas.

Os agrupamentos feitos na presente pesquisa e no estudo de caso, vão de encontro com as mesmas linhas de direção e análise dos fatores estudados e citados anteriormente no presente trabalho.

### **5.1-) Questões levadas aos Funcionários**

Em um momento inicial serão apresentados os dados que foram coletados com a presente pesquisa, questionários este que como citado anteriormente fora desenvolvido e elaborado com base no questionário de pesquisa de atitudes, ver G.E.Lyne, “How to Measure Employee Attitudes”, Training and Developement Journal, citados por Robbins(1999, p. 96) e também o OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), de autoria de Mowday e colaboradores, sendo este último um dos instrumentos de coletas de dados mais utilizados na área de comprometimento, e também para a análise dos dados foi de muita relevância e

ampliou muito mais o campo de visão desta pesquisadora o artigo Commitment in the workplace – Toward a general model, de Meyer & Hersovitch, 2001.

A seguir serão apresentadas as questões que foram levadas, aos funcionários. As respostas estão colocadas em números percentuais o que irá facilitar a interpretação.

**Tabela 1 – Percentuais das Questões Levadas aos Funcionários**

PERGUNTAS	CONCORDA	DISCORDA	INDECISO	TOTAL
1-) Esta empresa é um ótimo lugar para trabalhar.	59,0%	13,0%	28,0%	100,0%
2-) Posso progredir nesta empresa se me esforçar.	53,0%	35,0%	12,0%	100,0%
3-) Os salários desta empresa são competitivos com os de outras.	36,7%	43,3%	20,0%	100,0%
4-) Decisões de promoções de empregados são tratadas com cuidado.	28,32%	41,66%	28,32%	*98,3%
5-) Acho bom e reconheço os benefícios que a empresa me oferece.	67,0%	8,0%	25,0%	100,0%
6-) Realmente poderia fazer um pouco mais e dar o melhor de mim aqui, se fosse reconhecido.	65,0%	22,0%	13,0%	100,0%
7-)Minha carga de trabalho é um desafio mas não é sobrecarregada	40,0%	43,0%	17,0%	100,0%
8-) Confio e acredito em meu chefe, posso ver nele um amigo.	50,0%	33,3%	15,0%	*98,3%
9-) Esta empresa merece ser ainda melhor, pois sei que se ela crescer, crescerei junto, pois sabemos onde queremos chegar.	59,98%	16,67%	21,65%	* 98,3%
10-) Nossa produtividade e desempenho não são afetados por falta de organização e planejamento .	33,0%	50,0%	17,0%	100,0%
11-)Gosto de competir e vencer e de estar no controle.	82,0%	8,0%	10,0%	100,0%
12-) Sempre há nesta empresa estímulo a festas, atividades culturais atividades físicas e eventos para reunir os funcionários.	28,0%	50,0%	22,0%	100,0%
13-) Gosto mais de trabalhar com os	83,0%	8,5%	8,5%	100,0%

outros do que trabalhar sozinho.				
14-) Gosto de completar uma tarefa difícil.	76,7%	8,5%	14,8%	100,0%
15-) Tenho um bom relacionamento com meus colegas.	98,4%	1,6%	-	100,0%
16-) Acredito que relações de muita amizade na empresa prejudicam o trabalho.	23,3%	70,0%	6,7%	100,0%
17-) Sempre eu e meus colegas de trabalho fazemos ou vamos a festas juntos.	41,7%	43,3%	15,0%	100,0%
18-) Quando saímos para festas, sempre tomamos o que produzimos.	66,7%	15,0%	18,3%	100,0%
19-) Temos tempo e preocupação em conversar sobre o nosso futuro e de nossa empresa.	50,0%	41,6%	5,0%	* 96,6%
20-) Gosto que os outros façam as coisas do meu jeito.	25,0%	60,0%	15,0%	100,0%
21-) A pressão para se evitar erros é grande.	63,3%	26,7%	10,0%	100,0%
22-) Quando falo de meu trabalho, falo com orgulho.	80,0%	5,0%	15,0%	100,0%
23-) Esta empresa me ajuda e incentiva-me a estudar e progredir sempre.	60,0%	35,0%	5,0%	100,0%
24-) Minhas opiniões e idéias são sempre ouvidas pelo meu chefe.	48,3%	36,7%	15,0%	100,0%
25-) Gostaria de relacionar-me mais com o pessoal de outras áreas, quem sabe até trocar de setor.	60,0%	25,0%	15,0%	100,0%
26-) Sempre que a empresa precisar, estou e estarei disponível.	80,0%	10,0%	10,0%	100,0%

Fonte: Dados Primários

\* Não foram todos os entrevistados que responderam, o que resultou em um número de respostas inferior a 100%.

Meyer & Hersovitch, (2001) como citados anteriormente sugerem um modelo geral para gerar comprometimento no local de trabalho, os autores ainda ressaltam que o comprometimento não nasce de uma única e exclusiva fonte de motivações e



sim de várias, mais que, no entanto, consideram neste modelo que o comprometimento pode ser dividido em blocos, onde a divisão se fez a partir de pequenos blocos os quais estes os chamaram de bases, ou seja pontos que irão direcionar um determinado tipo de comportamento em direção a um determinado objetivo, objetivo este o do comprometimento.

Os autores separam as bases da seguinte forma: 1-) a do afetivo ou de desejo (de continuar no curso de uma determinada ação); 2-) o de continuidade (percepção dos custos em continuar ou não na organização) e ainda; a 3-) uma base normativa (de obrigação, normas através do processo de socialização).

Neste trabalho em um primeiro momento optou-se por seguir as diretrizes estabelecidas no trabalho acima citado e então as questões desenvolvidas na pesquisa também foram separadas em pequenos blocos os quais foram divididos da seguinte forma: Questões de Relacionamento; Questões relacionadas a Desafio; Questões relacionadas a Fidelidade, Satisfação e Orgulho; Questões relacionadas ao Progresso; Questões relacionadas ao Reconhecimento e ainda Questões que foram levantadas com relação aos Superiores.

#### 5.1.1-) Questões que envolviam **relacionamento**:

As questões que envolviam, trabalho em equipe, envolvimento pessoal, conhecimento e relacionamento foram separadas para que uma visualização do relacionamento interpessoal pudesse ser melhor identificado. Onde o quadro trouxe as seguintes respostas:

**Tabela 2 – Percentuais das Questões do Bloco Relacionamento**

	Concorda	Discorda	Indeciso	Total
13-) Gosto mais de trabalhar com os outros do que trabalhar sozinho	83,0%	8,5%	8,5%	100%
15-) Tenho um bom relacionamento com os meus colegas	98,4%	1,6%	-	100%
16-) Acredito que relações de muita amizade na empresa prejudicam o trabalho	23,3%	70,0%	6,7%	100%
17-) Sempre eu e meus colegas de trabalho fazemos ou vamos a festas juntos.	41,7%	43,3%	15,0%	100%
18-) Quando saímos para festas, sempre tomamos o que produzimos.	66,7%	15,0%	18,3%	100%
20-) Gosto que os outros façam as coisas do meu jeito.	25,0%	60,0%	15,0%	100%
25-) Gostaria de relacionar-me mais com o pessoal de outras áreas, quem sabe até trocar de setor.	60,0%	25,0%	15,0%	100%

Fonte: Dados Primários

Analisando este bloco de questões é possível visualizar que, a visão de trabalho em equipe e de relacionamento na empresa é muito valorizada, pois 98,4% o que é um índice bastante significativo é possível considerar que há dentro da empresa um bom clima de relacionamento e outros consideráveis 83% gostam de trabalhar em equipe, o que também é um forte ponto positivo, um dos pontos que talvez poderia ser aprimorado é a questão do relacionamento com o pessoal de outras áreas, pois fica evidente, que é um dos pontos que os funcionários gostariam de melhorar, fator este que poderia aumentar ainda mais o índice de conhecimento interno e de relacionamento interpessoal na organização.

### 5.1.2-) Questões relacionadas ao **Desafio**:

Identificar pontos, onde questões de ambição desafio, coragem, são altamente complexas, pois é nato do ser humano uma insatisfação constante com seu estado atual. E também para que fosse possível identificar as questões relacionadas as formas de desafio é que este pequeno bloco foi estudado.

Ficando desta forma apresentado:

**Tabela 3 – Percentuais das Questões do Bloco Desafio**

	Concorda	Discorda	Indeciso	Total
07-) Minha carga de trabalho é um desafio mais não é sobrecarregada	40,0%	43,0%	17,0%	100%
11-) Gosto de competir, vencer e de estar no controle	82,0%	8,0%	10,0%	100%
14-) Gosto de completar uma tarefa difícil.	76,7%	8,5%	14,8%	100%

Fonte: Dados Primários

Apesar de 43% considerarem que a carga de trabalho é sobrecarregada, mesmo assim 76,6% gostam de completar uma tarefa difícil, o que leva a acreditar que o desafio faz parte dos motivos intrínsecos dos funcionários, e que o programa desenvolvido pela empresa de gestão por células, citado anteriormente, e que é uma das formas que estimula ainda mais a competitividade dentro da própria empresa, não é visto de forma negativa pelos funcionários, pois 82% dos mesmos gostam do clima de competição, fator este que pode implicar em assumir responsabilidades e realmente cumprir com o propósito da organização que é fazer com que os funcionários sintam-se “donos do negócio”. E o que também vai de encontro com o modelo proposto por Meyer e outro (2001) neste artigo é ressaltada a importância de

se ter um objetivo foco, claro e definido, ou seja, os funcionários sabem onde desejam e devem chegar, para o bem deles e da própria organização.

#### 5.1.3-) Questões relacionadas a **Fidelidade, Satisfação e orgulho:**

Um dos pontos mais citados nas pesquisas de comprometimento e comportamento humano é a questão da fidelidade, da satisfação e principalmente do orgulho, onde um dos focos da amostra da proposta do modelo geral acima citado e sugerido pelo autor na base do comprometimento afetivo é a questão de permanecer, ser, reconhecer a organização como um bom local para trabalhar. Relacionando estas questões é que o presente bloco de respostas foi separado:

**Tabela 4 – Percentuais das Questões do Bloco Fidelidade, Satisfação e Orgulho**

	Concorda	Discorda	Indeciso	Total
01-) Esta empresa é um ótimo lugar para trabalhar	59,0%	13,0%	28,0%	100%
10-) Nossa produtividade e desempenho não são afetados por falta de organização e planejamento	33,0%	50,0%	17,0%	100%
12-) Sempre há nesta empresa estímulos a festas, atividades culturais, atividades físicas e eventos para reunir os funcionários	28,0%	50,0%	22,0%	100%
19-) Temos tempo e preocupação em conversar sobre o nosso futuro e de nossa empresa	50,0%	41,6%	5,0%	*96,6%
21-) A pressão para se evitar erros é grande	63,3%	26,7%	10,0%	100%
22-) Quando falo de meu trabalho falo com orgulho	80,0%	5,0%	15,0%	100%
26-) Sempre que a empresa precisar estou e estarei disponível	80,0%	10,0%	10,0%	100%

Fonte: Dados Primários

\* Não foram todos os entrevistados que responderam, o que resultou em um número de respostas inferior a 100%.

A questão do orgulho é bem evidente e impressionante, onde, 59% dos funcionários, tem orgulho de fazer parte desta organização, e que 80% dos mesmos sempre estarão disponíveis caso a organização deles venha a precisar, em qualquer momento, um forte aspecto pode ser identificado como isto sim sendo comprometimento.

Ainda os mesmos autores, apresentam como um dos itens de escala para mensurar comprometimento a questão da solicitação da empresa com relação ao funcionário. Que é o caso dos 80% citados anteriormente.

A pressão para se evitar erros é considerada grande por 63,3% dos entrevistados, no entanto em se tratando de um processo produtivo, onde os custos que estão envolvidos são altos, está é uma questão que se faz necessária a todo instante.

Um dos pontos que aqui fica evidente representado por 50% dos entrevistados é que os estímulos a festas, confraternizações e eventos podem ser um pouco mais aprimorados, uma vez que dentro deste processo de socialização que ocorre fora da empresa, um maior envolvimento afetivo, poderia surgir, o que também ajudaria a melhorar o desempenho. Com relação as questões de planejamento e organização, 50% dos entrevistados manifestaram-se negativamente, fator este que também poderia ser revisto pela organização.

#### 5.1.4-) Questões relacionadas ao **Progresso:**

Reconhecimento sobre cumprir prazos, as metas estabelecidas, direcionar o trabalho e os objetivos e reconhecer que o progresso da empresa pode fazer parte do progresso pessoal, é uma questão estreitamente relacionada com o comprometimento

com relação ao progresso, é possível exemplificar também através do modelo sugerido por Meyer e outro (2001), pois as questões neste bloco divididas vão de encontro tanto com as questões do comprometimento afetivo, de continuidade e também normativo.

**Tabela 5 – Percentuais das Questões do Bloco Progresso**

	Concorda	Discorda	Indeciso	Total
02-) Posso progredir nesta empresa se me esforçar	40,0%	43,0%	17,0%	100%
09-) Esta empresa merece ser ainda melhor, pois sei que se ela crescer, crescerei junto, pois sabemos onde queremos chegar	59,98%	16,67%	21,65%	*98,3%
23-) Esta empresa me ajuda e me incentiva a estudar e a progredir sempre	60,0%	35,0%	5,0%	100%

Fonte: Dados Primários

\* Não foram todos os entrevistados que responderam, o que resultou em um número de respostas inferior a 100%.

A questão do progresso também foi bem reconhecida na pesquisa, no entanto com relação ao esforço e incentivo a pesquisa trouxe uma certa confusão, pois com relação ao esforço pode ser visto como um percentual que pode ser melhorado, ou seja, pode ser que esteja faltando algum tipo de reconhecimento por parte da empresa, parece que o funcionário não se sente estimulado ao esforço, fator este que como citado anteriormente é altamente relevante no processo de comprometimento, no entanto na questão de número 23 o progresso é reconhecido, talvez seja pelo fato do incentivo aos estudos, e não somente de reconhecimento dentro do trabalho.

### 5.1.5) Questões relacionadas ao **Reconhecimento**:

As questões a seguir que foram levantadas na pesquisa de campo, e divididas neste bloco denominado de reconhecimento, buscou identificar até onde os benefícios, salários e a visão de futuro, são identificados pelos entrevistados.

**Tabela 6 – Percentuais das Questões do Bloco Reconhecimento**

	Concorda	Discorda	Indeciso	Total
03-) Os salários desta empresa são competitivos com os de outras	36,7%	43,3%	20,0%	100%
04-)decisões de promoções de empregados são tratadas com cuidado	28,32%	41,66%	28,32%	*98,3%
05-)Acho bom e reconheço os benefícios que a empresa me oferece	67,0%	8,0%	25,0%	100%
09-) Esta empresa merece ser ainda melhor, pois sei que se ela crescer, crescerei junto, pois sabemos onde queremos chegar	59,98%	16,67%	21,25%	*98,3%

Fonte: Dados Primários

\* Não foram todos os entrevistados que responderam, o que resultou em um número de respostas inferior a 100%.

Neste bloco de questões fica claro que os objetivos da empresa são clarificados aos funcionários, pois a maioria sabe onde quer chegar, e acredita que pode progredir junto com a empresa, é o que também fica claro no modelo geral de comprometimento proposto pelos autores acima citados onde o objetivo, o foco ou seja o alvo da empresa ou de determinada meta, deve estar claramente especificado, sendo assim todos sabem onde e como querem chegar. E também a maioria reconhece os benefícios que a organização oferece, quando se trata de salários é uma

questão bastante difícil, e é nato do indivíduo, esta busca constante, por um algo mais.

Relembrando principalmente o trabalho já citado de Mowday, Porter & Steers (1982), citados por Brandão & Bastos, (1993), onde é possível definir o comprometimento organizacional como uma força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo para com uma organização particular que pode se expressar, que também se apóia em três bases ou sobre três dimensões: forças crenças e aceitação dos objetivos da organização; desejo de exercer um considerável esforço em prol da organização e também de manter-se como membro da organização.

Onde esta definição foi adotada como foco no presente trabalho, pois um dos fatores relevantes, como vistos em pesquisas anteriores, para o comprometimento é realmente as especificações claras dos objetivos, pois que quando objetivos pessoais e organizacionais se contrapõe, torna-se possível compreender um pouco mais da difícil tarefa, de comprometer pessoas.

#### 5.1.6) Questões relacionadas aos **Superiores:**

As questões de gerenciamento e relacionamento devem ser pautadas em bases sólidas, para que um sentimento maior do que o de obrigação e dever, a relação de amizade e afetividade são pontos chaves e fundamentais, para o envolvimento e o comprometimento de todos, principalmente, quando em uma área de supervisão.



**Tabela 7 – Percentuais das Questões do Bloco Superiores**

	Concorda	Discorda	Indeciso	Total
08-) Confio e acredito em meu chefe e posso ver nele um amigo	50,0%	33,32%	15,0%	*98,3%
24-) Minhas opiniões e idéias são sempre ouvidas pelo meu chefe	48,3%	36,7%	15,0%	100%

Fonte: Dados Primários

\* Não foram todos os entrevistados que responderam, o que resultou em um número de respostas inferior a 100%.

A questão relacionada aos supervisores, é bastante interessante, principalmente no que diz respeito a confiança e amizade, são fatores relevantes no que tange ao comportamento de um indivíduo e conseqüentemente ao comprometimento. Bloco este que pode ser identificado como uma das bases citadas por Meyer e outro (2001), que é o comprometimento afetivo, onde muitas das questões de relacionamento inserem-se.

### **5.2-) Questões levadas a Família dos Funcionários**

Como fora citado anteriormente no presente trabalho a família desempenha um papel importante no aspecto de formação pessoal do indivíduo e como até onde foi pesquisado, não se encontrou nenhuma pesquisa mais específica ou com um maior direcionamento que abordasse o tema de comprometimento sob este aspecto, e então o questionário que foi desenvolvido com o propósito de se estudar a questão da família dos funcionários, quando atitudes, valores e principalmente comportamento

estão sendo estudados, é de total relevância estudar a base destes comportamentos, ou seja, onde o processo vai dar início, onde os primeiros valores e atitudes começam a ser moldados, que é a família, papel importantíssimo nos primeiros instantes que o indivíduo começa seu processo de socialização com o mundo.

Bastos, (1994) ressalta que um indivíduo que passa por um processo de socialização, como por exemplo o ingresso em um novo emprego, trará consigo, valores e atitudes, sendo que estes passaram por processos de construção de socialização anteriores ao momento de seu ingresso como em uma empresa, onde o autor ressalta que muitas atitudes e valores dos indivíduos constituem de sua base pessoal.

O autor ainda faz uma ressalva: os valores, as atitudes e o histórico pessoal de um indivíduo iniciam um processo de construção anteriormente ao ingresso desse indivíduo na organização, e irão contribuir como base referencial para a formação de seu processo de socialização futuro. O autor ainda continua ressaltando a idéia de que alguns dos fatores diferenciais que farão um indivíduo mais ou menos comprometido são as vivências e experiências advindas de processos de socialização anteriores, que podem ser: de instituições educacionais, de experiências profissionais anteriores e da família.

E foi por identificar como aspecto de fundamental importância o primeiro processo de socialização que o indivíduo é exposto, é que esta pesquisa também direcionou algumas questões à família, pois este forte agente de socialização pode ter significativa relevância no presente estudo.

E assim a tabela 8 abaixo, mostra as questões que foram levantadas sobre o comportamento e as atitudes da família para com a empresa do funcionário, e

algumas dessas questões foram correlacionadas. Para ficar mais clara se a visão que o funcionário tem da empresa é a mesma que sua família tem.

Prosseguindo com a apresentação dos resultados serão neste momento, apresentadas as questões que foram levadas às famílias dos funcionários, onde as respostas também já estão dispostas em números percentuais para uma melhor visualização.

**Tabela 8 – Percentuais das Questões aos Familiares dos Funcionários**

<b>PERGUNTAS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>TALVEZ</b>	<b>TOTAL</b>
1-) Você está satisfeito com a empresa na qual seu familiar trabalha?	73,3%	10,0%	16,7%	100,0%
2-) Você percebe que seu familiar confia na empresa e nas pessoas que lá trabalham?	70,0%	30,0%	-	100,0%
3-) Você se orgulha de seu familiar trabalhar nesta empresa?	80,0%	13,3%	6,7%	100%
4-) Você acha que a empresa cumpre com o papel de ser um segundo lar para seu familiar?	53,3%	20,0%	26,7%	100,0%
5-) Você percebe que seu familiar tem bastante amigos e se relaciona bem nesta empresa?	73,3%	10,0%	16,7%	100,0%
6-) Você percebe que vocês passam pouco tempo juntos, pois a empresa sufoca até mesmo o tempo de lazer de vocês?	46,7%	46,7%	6,6%	100,0%
7-) O clima de amizade entre família e empresa sempre prevalece?	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
8-) Você sente os benefícios que a empresa fornece a todos os membros da família?	63,34%	16,66%	16,66%	*96,66%
9-) Você conhece e já visitou a empresa de seu familiar e sabe a tarefa que ele desempenha?	16,6%	83,4%	-	100,0%
10-) Você é feliz por seu familiar trabalhar nesta empresa, e não o aconselha a sair dela?	66,66%	10,0%	20,0%	*96,66%
11-) Seu familiar fala do chefe com orgulho?	40,0%	60,0%	-	100,0%
12-) Você conhece o pessoal com quem seu familiar trabalha?	20,0%	56,66%	20,0%	*96,66%
13-) Você participa de eventos/ festas, que a empresa promove?	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
14-) Você acredita que seu familiar tem confiança e segurança nesta empresa, e que pode progredir nela?	60,0%	23,4%	16,6%	100,0%
15-) Você percebe que a empresa esta	53,4%	26,6%	20,0%	100,0%

sempre em primeiro plano para seu familiar?				
16-) Você percebe que seu familiar gostaria de trabalhar em uma outra empresa?	16,7%	53,3%	30,0%	100,0%

Fonte: Dados Primários

\* Não foram todos os entrevistados que responderam, o que resultou em um número de respostas inferior a 100%.

Para que uma analogia entre as respostas dos funcionários e de suas famílias fosse feita, é que algumas questões foram correlacionadas, onde é possível identificar algumas diferenças. As seguintes questões foram correlacionadas:

#### 5.2.1-) Satisfação com a empresa

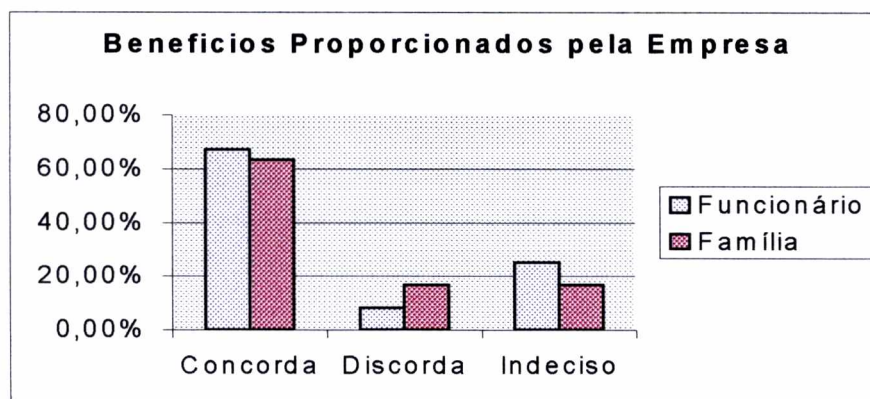
Com relação a satisfação na empresa foram separadas duas questões apresentadas na tabela abaixo, uma feita para o funcionário e outra para sua família.

**Tabela 9 – Correlação de respostas funcionário e família –abordando: Satisfação.**

Família	Você esta satisfeito, com a empresa na qual o seu familiar trabalha?
Funcionário	Esta empresa é um ótimo lugar para trabalhar.

Fonte: Dados Primários

**Gráfico 1: Satisfação na Empresa**



Nestas duas questões nota-se que a família (que esta “fora” do processo empresa), tem um nível de consideração maior com a empresa do que o funcionário.

E também que os funcionários são mais indecisos com relação a considerar a empresa uma boa empresa para se trabalhar do que os familiares.

### 5.2.2-) Benefícios oferecidos pela empresa

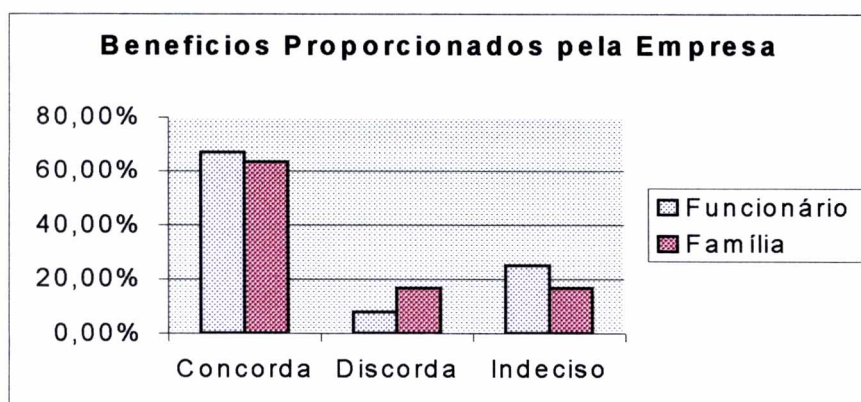
Com relação aos benefícios que são oferecidos na empresa pela empresa as questões também foram separadas em duas apresentadas na tabela abaixo, uma feita para o funcionário e outra para sua família.

**Tabela 10 – Correlação de respostas funcionário e família –abordando: Benefícios.**

Família	Você sente os benefícios que a empresa fornece aos membros de sua família?
Funcionário	Acho bom e reconheço os benefícios que a empresa me oferece

Fonte: Dados Primários

**Gráfico 2: Benefícios Proporcionados pela Empresa**



Nestas duas questões é possível identificar que a família tem um reconhecimento menor com relação aos benefícios do que os próprios funcionários.

### 5.2.3-) Orgulho da empresa

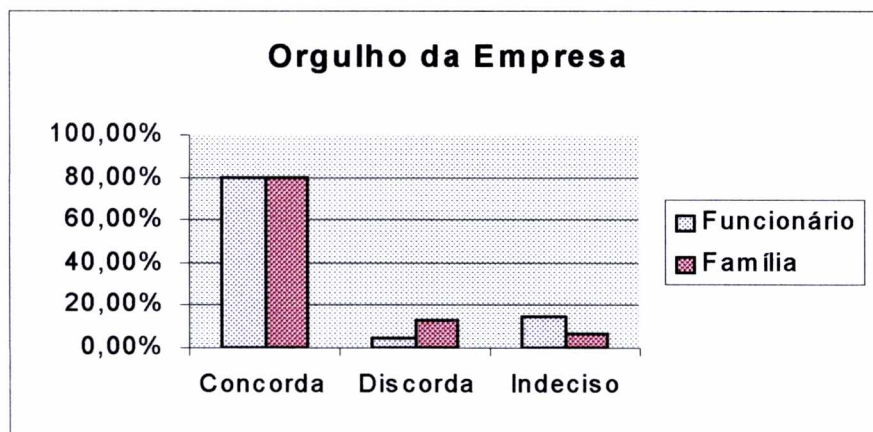
Com relação ao orgulho de fazer parte da empresa as questões também foram separadas e que são na tabela abaixo, uma feita para o funcionário e outra para sua família.

**Tabela 11 – Correlação de respostas funcionário e família –abordando: Orgulho.**

Família	Você se orgulha de seu familiar trabalhar nesta empresa?
Funcionário	Quando falo de meu trabalho falo com orgulho

Fonte: Dados Primários

**Gráfico 3: Orgulho**



É interessante a visualização gráfica que apresenta funcionários e famílias altamente orgulhosos de fazerem parte desta organização. Fator este que já como citado anteriormente é de fundamental importância para o comprometimento.



#### 5.2.4-) Realização de eventos

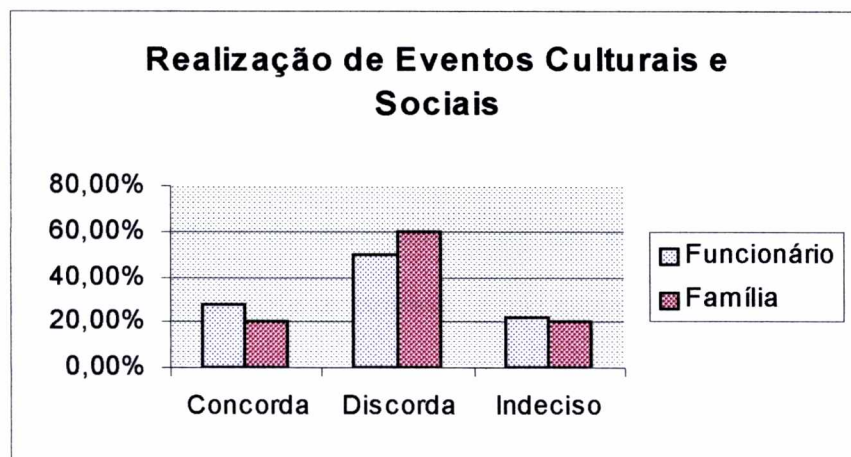
Com relação à promoção ou incentivo de eventos culturais e sociais, fator este que pode ser visto como agente propulsor no processo de socialização as questões também foram separadas e que são apresentadas na tabela abaixo, uma feita para o funcionário e outra para sua família.

**Tabela 12 – Correlação de respostas funcionário e família –abordando: Realização de Eventos.**

Família	Você participa de eventos/festas, que a empresa promove?
Funcionário	Sempre há nesta empresa estímulo a festas, atividades culturais, físicas e eventos para reunir os funcionários.

Fonte: Dados Primários

**Gráfico 4: Realização de Eventos**



Fica evidente que um dos aspectos que funcionário e família concordam que o estímulo a festas e eventos culturais, ainda é pequeno por parte da organização, talvez um dos pontos que deveriam ser mais observados e melhor analisados.

### **5.3-) Análise Global**

Observou-se que a cerca das informações coletadas e interpretadas é possível identificar como o processo de socialização principalmente a família como agente influenciador, pode-se observar principalmente com relação à questão de orgulho, que esta evidente tanto para funcionário como para família, sendo que na maioria dos casos a família nem mesmo conhece a empresa, enquanto estrutura, da qual seu familiar trabalha.

Sendo assim são os valores, as atitudes o comportamento e os sentimentos mantidos no relacionamento pessoal, ou seja sua cultura, que são levados para dentro da organização, mesclando assim objetivos pessoais e profissionais.

Também outro aspecto do fator de socialização, que pode ser considerado como um dos fatores influenciadores no comprometimento, seriam os estímulos a eventos e programações culturais, sendo que na pesquisa pode ser observado que é um item que a empresa ainda não valoriza muito.

Voltando novamente ao foco do conceito adotado no presente estudo com relação aos objetivos, se comprometimento organizacional é visto como uma força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo para com uma organização particular que pode se expressar, e que também se apóia em três bases ou sobre três dimensões: forças crenças e aceitação dos objetivos da organização; desejo de exercer um considerável esforço em prol da organização e também de manter-se como membro da organização, sem duvida é partindo do processo de um planejamento bem estruturado e também do processo de socialização que estas bases poderão ser consolidadas.



Além do processo de socialização, dos fatores culturais, outro fator relevante, como vistos em pesquisas anteriores, e também neste trabalho relatado, o comprometimento surge realmente de especificações claras dos objetivos, fator evidente e marcante que deve ser destacado na presente pesquisa que muito do comprometimento existente na organização pesquisada parte principalmente de como o planejamento é repassado aos colaboradores, onde todos passam a fazer parte integrante do processo, no momento em que as diretrizes são desdobradas, fazendo com que todos caminhem para um mesmo objetivo, pois todos saberão onde querem chegar, e quando objetivos pessoais e organizacionais se contrapõem, onde na visão da empresa há uma preocupação real com o funcionário, a relação por parte deste funcionário para com a empresa também acontecerá. Embora tenha ficado claro que existem muitos outros fatores de influência para serem estudados no que tange a comprometimento organizacional.

Na literatura consultada para a elaboração deste estudo também é dada muita ênfase ao processo de comunicação, processo este que na organização pesquisada é levado muito em consideração, as informações são tratadas de uma forma mais informal, onde como citado anteriormente até mesmo o lay – out, administrativo é estruturado para facilitar o processo de comunicação e o fluxo de informações, onde o pessoal da área fabril, tem acesso ao sistema informatizado da empresa, podendo estar atualizado com relação as informações pertinentes à sua área, e a empresa como um todo. Este processo ajuda muito na questão do comprometimento, pois aproxima as pessoas.

## **6-) CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este estudo buscou analisar e identificar os fatores e a possível mensuração do grau de comprometimento humano dos funcionários de uma das maiores companhias de bebidas do mundo em uma de suas filiais. A realização deste foi um desafio, visto que a literatura diverge demasiadamente com relação ao tema, e ainda não se chegou a uma definição e conceituação precisa, o que abre ainda mais a amplitude deste campo de pesquisa.

Se o conceito de comprometimento ainda não é definitivo, algo de muito válido foi possível estabelecer: que o comprometimento humano não acontece por acontecer, existe sim uma base sólida, uma árdua luta por parte das organizações, luta esta que muitas vezes ocorrem sem que as próprias organizações a percebam, e que o comprometimento acontece, sim de uma única e exclusiva forma ou fórmula mais sim de uma amplitude de fatores que tange o comprometimento que passa a ser altamente complexa que envolve: questões de cultura, valores, atitudes, processos pessoais, e principalmente sociais.

Como Meyer e outro (2001) tão bem colocam em seu artigo que comprometimento organizacional pode ser conceituado tanto multi como unidimensional.

Não é possível identificar aspectos somente afetivos, ou sociológicos, ou ainda normativos, mais sim uma série de fatores que virão de encontro com o propósito do comprometimento, as considerações que o autor faz, são altamente relevantes a ponto que para cada objetivo ou direção, as bases para o comprometimento podem ser alteradas.

A complexidade do assunto pesquisado tem demonstrado que ele pode ser sim conceituado de diversas formas, mais o que a presente pesquisa deixou claro principalmente na organização estudada é que o foco o objetivo, principal, a visão a missão da entidade, devem sempre estar claros e especificados a todos os seus colaboradores.

Como foi abordado anteriormente no presente trabalho e foi optado por uma definição de comprometimento a do trabalho de Mowday, Porter & Steers (1982), citados por Brandão & Bastos, (1993), que também é possível definir o comprometimento organizacional como uma força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo para com uma organização particular que pode se expressar, que também se apóia em três bases ou sobre três dimensões: forças crenças e aceitação dos objetivos da organização; desejo de exercer um considerável esforço em prol da organização e também de manter-se como membro da organização.

A adoção deste conceito reforçou ainda mais a idéia de que quando objetivos pessoais e organizacionais se contrapõem, torna-se possível compreender um pouco mais da difícil tarefa, de comprometer pessoas.

A projeção de futuro em tempos atuais, onde a economia esta em constante expansão no processo de internacionalização, as barreiras já são rompidas com maior facilidade, e o homem já não mais encontra dificuldades, é um desafio, e um desafio maior ainda é saber onde se quer chegar daqui a cinco ou dez anos. Ou seja, ter estes objetivos e caminhos claramente especificados.

No presente trabalho e na organização pesquisada foi possível identificar este fator altamente relevante o planejamento é realmente cumprido, e esta é uma empresa que sabe onde quer chegar e como vai chegar. Com o desdobramento de seu planejamento, e com o envolvimento de todos os seus colaboradores, onde todos passam a ser parte integrante e importante do processo.

Identificou-se com a presente pesquisa que o comprometimento, não acontece ao acaso, e que vários são os fatores determinantes do processo, e que também, estes fatores diferem quanto aos objetivos, tanto da instituição quanto dos membros, e ainda mais, que muitos fatores podem ser ainda acrescentados.

Outro aspecto que pode ser considerado neste estudo, é que ainda há um número bastante reduzido de pesquisas neste sentido, onde este estudo pode vir a contribuir para estudos e pesquisas futuros, principalmente quanto ao processo de socialização básicos, aqueles que iniciam-se na família.

Considerando a questão levantada nesta pesquisa e parte de seu objetivo específico com relação à família pode-se observar a forte influência que a família exerce no processo de socialização e até mesmo como pode influenciar a maneira do indivíduo “ver” a organização, é muito relevante, pois o início do processo de socialização, os valores, as atitudes, ou seja o comportamento e a cultura que um indivíduo tem, serão sua base existencial e esta será sua bagagem sendo assim este a carregará para qualquer organização, da qual venha a fazer parte, sendo que: a organização também possui uma cultura e uma característica próprias e o momento em que estas se fundem é que um novo processo de socialização e comprometimento nascem.

Uma das recomendações para as organizações e principalmente para a organização estudada é que: uma análise fosse feita com relação às questões de relacionamento, principalmente na relação família *versus* empresa. Pois a família pode ser um diferencial altamente favorável para a empresa no que diz respeito ao comprometimento, principalmente, por exercer papel altamente influenciador, pois no caso estudado a família vê a organização de uma forma mais positiva do que o próprio funcionário, onde a empresa poderia utilizar desta ferramenta como ponto de apoio e influência positiva.

Outra questão seria a de um maior incentivo e estímulos com relação a eventos, sociais e culturais, pois seria um meio de aproximar as pessoas aumentando assim o relacionamento pessoal, pois este processo de distância de relacionamento pode ser considerado um fator de afastamento negativo influenciando o estado psicológico pessoal do indivíduo participante do processo empresa, que foi um dos fatores levantados onde os funcionários gostariam de se relacionar mais com o pessoal de outras áreas, e também a questão que eles apontaram como disporem de pouco tempo para conversar sobre o futuro deles e da empresa.

Um dos aspectos que também poderiam ser analisados pela empresa uma diferente forma de incentivos ou de valorização pessoal, pois uma grande parte dos funcionários reconhece que poderia desempenhar um pouco mais se houvesse reconhecimento, por parte da instituição.

A busca mais aprimorada pelo trabalho em equipe também deveria ser melhor analisada, uma grande característica do corpo funcional da empresa é a predisposição positiva em trabalhar em equipe, apesar dos programas de gestão por células serem

muito eficientes dentro do processo produtivo, gerando competitividade, deve ser melhor trabalhada a relação de amizade para que a competitividade não torne-se inimizada.

A preocupação com o indivíduo dentro das organizações deve ser mais aprofundada, pois a maioria dos programas desenvolvidos, baseiam-se em formas e fórmulas de relacionamento e muitas vezes seguem única e exclusivamente com a finalidade e meios de gerar receitas, afastando a real preocupação com o ser humano.

E é justamente nesta questão de não existirem fórmulas e formas de mensurar envolvimento e comprometimento, é que esta pesquisa vem a abrir um campo ainda maior e uma questão sobre a continuidade de estudos e pesquisas sobre o comprometimento organizacional e suas formas de ser mensurado. Ir além da cultura, processo de socialização, valores e atitudes. Será que há como mensurar o comprometimento humano de uma outra forma? E as empresas até onde estão realmente comprometidas com seus funcionários?

## **BIBLIOGRAFIA**

**BASTOS, A. V. B.**, Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, 1994

**BASTOS, A. V. B.** et al. *Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e seus desafios metodológicos*, São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996

**BASTOS, A. V. B.**, **BORGES-ANDRADE, J. E.** Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comportamento do trabalhador com a organização, com a carreira e o sindicato. *RAC-Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: Anpad, v9, p. 219 – 240. Anais do 19.º ENAMPAD, 1995

**BERGER, P.**, **LUCKMANN, T.** A Construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1987

**BRAGHIROLI, Elaine Maria** et al. *Psicologia Geral*. Petrópolis: Vozes, 1998

**BRANDÃO, M.G.A & BASTOS, A. V. B.**, Comprometimento Organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, São Paulo, v.28 n.º 3. jul./set, 1993

**CHANLAT, Jean-François.** O indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas. Vol.II, São Paulo: Atlas, 1993

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CLEGG, Stewart R.** et al. *Handbook de Estudos Organizacionais –modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol.I, São Paulo: Atlas, 1999

**CORADI**, Carlos Daniel. O comportamento humano em administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1985

**DAVIS**, K; **NEWSTROM**, J.W. Comportamento humano no trabalho vol.1. São Paulo: Pioneira, 1989

**FLEURY**, M.T.L., **FISCHER**, R.M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27 n.4, p 5-15, outubro./dezembro.

**FLEURY**, M.T.L. Comprometimento e qualidade – Velhos temas e novos desafios na gestão de RH. In:17 ENANPAD, Salvador. Anais:Anpad, v.10, p.331-344, 1993

**FRITZ**, Robert. Estrutura e Comportamento Organizacional.São Paulo: Pioneira, 1997

**GIL**, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1996

**KANAANE**, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações:*o homem rumo ao século XXI*, 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999

**KANUNGO**, R. N. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*. 67. Nº 3, 341-349,1982

**KEESING**, Felix M. Antropologia cultural. 1.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura , 1961.

**LODAHL**, T. M. & **KEJNER**, M. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*. 49. Nº 1, 24-33, 1965

**MARTIN**, Baró.*Accion e ideologia: psicologia social desde centroamérica*. 2.<sup>a</sup> ed. El



Salvador: UCA Editores, 1983

**MAXIMIANO**, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2000

**MEYER**, John P. & **HERSOVITCH**, Lynne. Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, p.299-326, 2001

**MORAES**, Anna Maris Pereira de. Iniciação ao estudo da Administração. São Paulo: Makron Books, 2000

**MORGAN**, Gareth. Imagens da Organização, São Paulo: Ed. Atlas, 1996

**NETO**, Otavio Cruz. Trabalho de campo como descoberta e criação. Pesquisa social, teoria, método e criatividade, 4.<sup>a</sup> Ed. Petrópolis: Vozes, 1994. **MINAYO**, M.C.S. (org)

**REICHERS**, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management review*, v.10, n.o. 3., 1985

**RENESCH**, John. Liderança para uma nova era: *estratégias visionárias para a maior das crises de nosso tempo*. São Paulo: Cultrix, 1994

**Revista Exame**, n.o. 721 Caderno Integrante (Guia Exame 2000 – As 100 melhores empresas para você trabalhar)

**RICHARDSON**, R.J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Vozes, 1985

**ROBBINS**, Stephen P. Comportamento Organizacional, 8.<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

**SANTOS, N dos e FIALHO, F.A.P.** Manual de Análise Ergonômica no Trabalho, 2.<sup>a</sup> ed, Curitiba: Gênesis, 1997

**SCHEIN, E. H.** Psicologia Organizacional. 3 Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

**SCHEIN, E. H.** *Cultura d' azienda e leadership: uma prospectiva dinâmica.* Milano: Guerini e Associati, 1997

**SENGE, P. M.** *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.* São Paulo: Best Seler, 2000

**SÜSSEKIND, Arnaldo et al** Instituições do Direito do Trabalho, 18.<sup>a</sup> ed., V.1, São Paulo: LTR, 1999

**THÉVENET, M.** *Impliquer les personnes dans l'entreprise.* Paris, Editions Liaisons, 1992

**THÉVENET, M.** La reforme d'une époque: l'expression des salariés. *Revue Française de Gestion.* Mar./avr. N° 40, 18-34, 1983

**WAGNER, III John A. & HOLLENBECK John R.** Comportamento Organizacional: *criando vantagem competitiva.* São Paulo: Saraiva, 1999

### Anexo 01- Questionário de Avaliação -Funcionário

#### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA EMPRESA PELO FUNCIONÁRIO

Forma de Preenchimento:

- 1-) Escolha somente uma das alternativas, marcando com um X a que melhor se adaptar a situação.
- 2-) Procure responder com calma e refletir, realmente sobre o que acontece.
- 3-) **Não é necessário identificar-se, portanto responda sem receio.**
- 4-) Este questionário faz parte de uma pesquisa que irá mostrar a satisfação dos funcionários para com a empresa.
- 5-) É necessário somente responder a área da qual você faz parte.
- 6-) Por favor colabore e **FAÇA A DEVOLUÇÃO DO QUESTIONÁRIO, ATÉ 19/02/2001, NAS URNAS DO RESTAURANTE E NA PORTARIA**, o sucesso dessa pesquisa depende de você.

Escreva no espaço abaixo de qual área você faz parte? R.: _____	Concorda	Discorda	Indeciso
1-) Esta empresa é um ótimo lugar para trabalhar.			
2-) Posso progredir nesta empresa se me esforçar.			
3-) Os salários desta empresa são competitivos com os de outras.			
4-) Decisões de promoções de empregados são tratadas com cuidado.			
5-) Acho bom e reconheço os benefícios que a empresa me oferece.			
6-) Realmente poderia fazer um pouco mais e dar o melhor de mim aqui, se fosse reconhecido.			
7-)Minha carga de trabalho é um desafio mas não é sobrecarregada			
8-) Confio e acredito em meu chefe, posso ver nele um amigo.			
9-) Esta empresa merece ser ainda melhor, pois sei que se ela crescer, crescerei junto, pois sabemos onde queremos chegar.			
10-) Nossa produtividade e desempenho não são afetados por falta de organização e planejamento .			
11-)Gosto de competir e vencer e de estar no controle.			
12-) Sempre há nesta empresa estímulo a festas, atividades culturais atividades físicas e eventos para reunir os funcionários.			
13-) Gosto mais de trabalhar com os outros do que trabalhar sozinho.			
14-) Gosto de completar uma tarefa difícil.			
15-) Tenho um bom relacionamento com meus colegas.			
16-) Acredito que relações de muita amizade na empresa			

prejudicam o trabalho.			
17-) Sempre eu e meus colegas de trabalho fazemos ou vamos a festas juntos.			
18-) Quando saímos para festas, sempre tomamos o que produzimos.			
19-) Temos tempo e preocupação em conversar sobre o nosso futuro e de nossa empresa.			
20-) Gosto que os outros façam as coisas do meu jeito.			
21-) A pressão para se evitar erros é grande.			
22-) Quando falo de meu trabalho, falo com orgulho.			
23-) Esta empresa me ajuda e incentiva-me a estudar e progredir sempre.			
24-) Minhas opiniões e idéias são sempre ouvidas pelo meu chefe.			
25-) Gostaria de relacionar-me mais com o pessoal de outras áreas, quem sabe até trocar de setor.			
26-) Sempre que a empresa precisar, estou e estarei disponível.			

## Anexo 02- Questionário de Avaliação Família

### Formulário De Avaliação Da Empresa Pela Família do Funcionário

Forma de Preenchimento:

1-) Escolha somente uma das alternativas, marcando com um X a que melhor se adaptar a situação.

2-) Procure responder com calma e refletir, realmente sobre o que acontece, em sua casa.

**3-) Não é necessário identificar-se, portanto responda sem receio.**

4-) Este questionário faz parte de uma pesquisa que irá mostrar a satisfação dos familiares dos funcionários para com a empresa que eles trabalham.

5-) Por favor colabore e **FAÇA A DEVOLUÇÃO DO QUESTIONÁRIO, ATÉ 29/02/2001, NAS URNAS DO RESTAURANTE E NA PORTARIA**, o sucesso dessa pesquisa depende de você.

	SIM	NÃO	TALVEZ
1-) Você está satisfeito com a empresa na qual seu familiar trabalha?			
2-) Você percebe que seu familiar confia na empresa e nas pessoas que lá trabalham?			
3-) Você se orgulha de seu familiar trabalhar nesta empresa?			
4-) Você acha que a empresa cumpre com o papel de ser um segundo lar para seu familiar?			
5-) Você percebe que seu familiar tem bastante amigos e se relaciona bem nesta empresa?			
6-) Você percebe que vocês passam pouco tempo juntos, pois a empresa sufoca até mesmo o tempo de lazer de vocês?			
7-) O clima de amizade entre família e empresa sempre prevalece?			
8-) Você sente os benefícios que a empresa fornece a todos os membros da família?			
9-) Você conhece e já visitou a empresa de seu familiar e sabe a tarefa que ele desempenha?			
10-) Você é feliz por seu familiar trabalhar nesta empresa, e não o aconselha a sair dela?			
11-) Seu familiar fala do chefe com orgulho?			
12-) Você conhece o pessoal com quem seu familiar trabalha?			
13-) Você participa de eventos/ festas, que a empresa promove?			
14-) Você acredita que seu familiar tem confiança e segurança nesta empresa, e que pode progredir nela?			
15-) Você percebe que a empresa esta sempre em primeiro plano para seu familiar?			
16-) Você percebe que seu familiar gostaria de trabalhar em uma outra empresa?			

### **Anexo 03- Histórico Geral da Empresa**

#### **Histórico Geral da Organização Pesquisada – Ambev -**

Em **1808**, a cerveja chega ao Brasil, trazida da Europa pela família Real Portuguesa. Durante a primeira metade do século XIX, a cerveja ainda era restrita a uma pequena parcela da população quando só havia marcas importadas. Em 27 de outubro de **1836**, a primeira notícia sobre a fabricação de cerveja no Brasil é de um anúncio publicado no Jornal do Comércio, Rio de Janeiro. Já em **1885**, nasce a primeira fábrica, no bairro da Água Branca em São Paulo, a Antarctica Paulista. Depois de uma fase dedicada à fabricação de gelo e produtos alimentícios, passa a fabricar cervejas. Em 1888 - Um imigrante suíço, Joseph Villiger, acostumado ao sabor das cervejas européias, resolveu abrir seu próprio negócio começando a fazer cerveja em casa. Villiger inaugurou a "Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia". A manufatura foi inaugurada com uma produção diária de 12.000 litros de cerveja e 32 funcionários. A origem da palavra Brahma é uma referência ao Deus hindu. Em **1890** - A Antarctica aumenta seu quadro de funcionário para 200 e sua capacidade de produção é de 40 mil hectolitros/ano. Em 11 de maio de **1891**, o Presidente Marechal Deodoro da Fonseca, assina o decreto oficializando a Sociedade Anônima da Antarctica. Em **1893** - A Empresa Zerrenner, Bülow & Cia assume o controle acionário da Companhia Antarctica Paulista, tendo como sócios majoritários os Srs. Antonio Zerrenner e Adam Ditrik von Bülow, fundadores da Companhia Antarctica Paulista. Em **1894** - Uma nova sociedade deu prosseguimento à precursora iniciativa de Joseph Villiger. No mesmo local onde havia nascido a Brahma, estabeleceu-se a empresa cervejeira Georg Maschke & Cia. E em **1899** -

Joseph Villiger, da Brahma, adquire a "Cervejaria Bavária" e registra a marca Franziskaner-Bäu, apelidada de "franciscana". A nova empresa aperfeiçoou a fabricação da cerveja, importou equipamentos, patrocinou bares, restaurantes e artistas. Em **1904** - A Antartica adquire o controle acionário da "Cervejaria Bavária". Em 12 de agosto nasceu a Companhia Cervejaria Brahma, resultante da fusão entre a Georg Maschke & Cia Cervejaria Brahma e da Preiss Häussler & Cia. Cervejaria Teutônia. A produção de chope em tonéis chega a 6 milhões de litros e a distribuição conta com 9 depósitos situados no centro do Rio de Janeiro. Neste momento, foram disponibilizadas 25.000 ações à participação pública. Em **1911** - A Antartica inaugura, na cidade de Ribeirão Preto no interior de São Paulo, sua primeira filial. No carnaval de **1934** a grande novidade foi o lançamento da cerveja Brahma em garrafa. A Brahma Chopp passou a ser a cerveja mais consumida do país e alcançou os 30 milhões de litros de cerveja produzidos. Em **1943** - Com extrato forte e encorpado, é lançada a Brahma Extra. Em 26 de janeiro de **1942** é inaugurada a fábrica da Brahma na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná. E em **1945** - É constituída a Cerveja Polar pela Antartica. Então em **1953** - É constituída a Cerveja Serramalte. Logo em seguida em **1954** - A Antartica inaugura sua Maltaria no Jaguaré em São Paulo. A Brahma aos 50 anos já tem 6 fábricas e 1 Maltaria. Em **1956** - É constituída pela Antartica a Dubar S.A. - Industria e Comércio de Bebidas. Em **1960** - Em 75 anos de história, a capacidade de produção de cervejas e refrigerantes da Antartica cresceu cerca de 100 vezes, atingindo 3,9 milhões de hectolitros/ano. A Brahma inaugura sua nova filial em Agudos, interior de São Paulo, antiga Companhia Paulista de Cerveja Vienenses. Ao lado a Antartica na inauguração de Brasília. E em **1961** - O controle acionário da mais antiga cervejaria

do País, a Cervejaria Bohemia é adquirido pela Companhia Antarctica Paulista. A Bohemia foi fundada em 1953 em Petrópolis, no Rio de Janeiro. Em **1962** - A Brahma inaugura mais uma filial na cidade do Cabo, em Pernambuco. Em **1965** - Iniciam-se os trabalhos das primeiras revendas exclusivas Brahma, constituídas em sua maioria por antigos funcionários da empresa. Em **1968** - A Brahma inaugura a sua Estação Experimental de Cevada no Rio Grande do Sul para testar as novas variedades de cevada cervejeira e estudar suas adaptações ao solo e clima da região. A Antarctica inaugura duas novas fábricas (Manaus e outra em Minas Gerais). Em **1971** - A Brahma adquire a fábrica Astra S.A e conquista uma forte liderança para fabricação e distribuição de seus produtos no Norte e Nordeste do Brasil. Em **1972** - Antarctica adquire o controle acionário da Cervejaria Polar no Rio Grande do Sul, e a Cervejaria de Manaus S.A - Cerman. A Brahma associa-se à Fratelli Vita e introduz três marcas de bebidas sem álcool: a Sukita, o Guaraná Fratelli e a Gasosa Limão. Foi nesse ano também que a Brahma Agudos lança a Brahma Chopp e a Brahma Extra em lata de folha de flandres. Em **1973** - Antarctica adquire a Cervejaria Pérola - Caxias do Sul (RS) e a Companhia Itacolomy - Pirapora (MG). São constituídas as filiais em Goiânia (GO), Montenegro (RS), Rio de Janeiro e Viana (ES). Ainda, é criada a Sociedade Agrícola de Maués S.A, para processar sementes de guaraná e é formada a Fazenda Santa Helena, para pesquisa e plantio de guaranazeiros. Em **1975** - Construída pela Antarctica a sua filial no Rio Grande do Sul. E em **1976** - Construída pela Antarctica a sua filial em Teresina no Piauí. Em **1977** - A Brahma lança sua linha de refrigerantes. A Antarctica amplia a sua Maltaria em São Paulo e adquire uma área de 14,32 hectares em Paulo de Frontim (PR) para pesquisa e experimentação agrícola com a cevada cervejeira. Em **1978** - A Brahma lança o

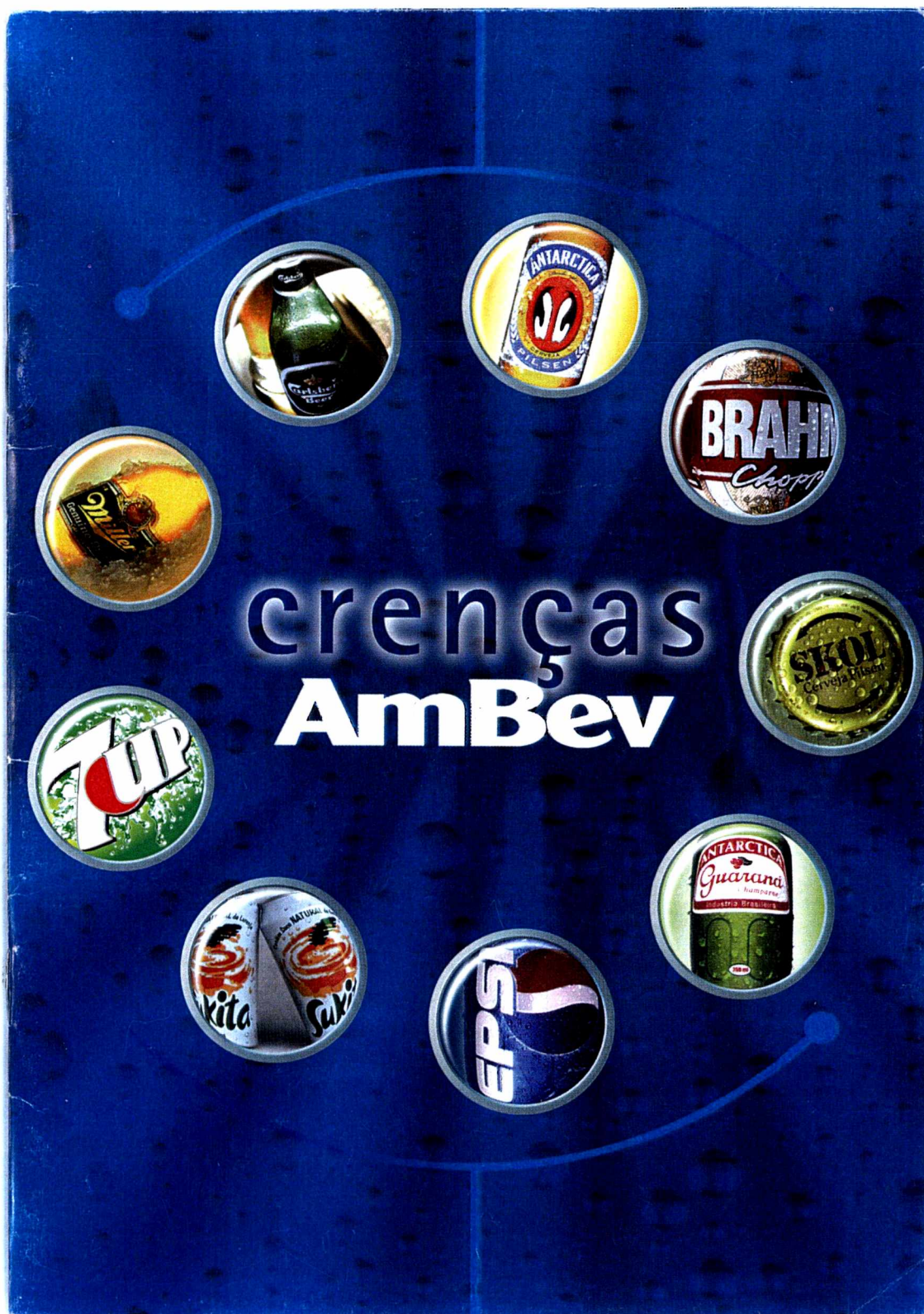


primeiro Curso de Cervejeiro Prático da América Latina. A Antarctica dá início a sua primeira franquia de refrigerantes e inaugura uma Filial no Rio de Janeiro. Em **1979** - A Antarctica inicia as suas exportações para a Europa, Estados Unidos e Ásia. Em **1980** - A Antarctica atinge 16,4 milhões de hectolitros/ano e adquire o controle da Cervejaria Serramalte com suas fábricas de Getúlio Vargas e Feliz, no RS, e da Companhia Alterosa de Cervejas, em Vespasiano, em Minas Gerais. Iniciam-se as obras da fábrica associada Arosuco - Aromas, Sucos e Concentrados S.A, no Rio de Janeiro. A Brahma adquire o controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A. Em **1987** - É inaugurada pela Brahma uma unidade piloto para o desenvolvimento de produtos no Laboratório Central no Rio de Janeiro. É adquirida a Fábrica de Refrigerantes Refinco. Em **1988** - Inauguradas as fábricas Cebrasp - Companhia Cervejaria Brahma em Jacareí, São Paulo e a Fábricas de Cervejas Antarctica, no Rio de Janeiro com capacidade de produção de 3,5 milhões de hectolitros/ano. Inicia-se a produção na fábrica Antarctica de João Pessoa, na Paraíba. Em **1989** - São constituídas mais 4 unidades fabris na Antarctica: Filial Jaguariúna/SP, Filial Canoas/RS, Filial em Cuiabá/MT (foto ao lado) e Filial Rio Grande do Norte. **1990** - O Banco Garantia adquire o controle acionário da Companhia Cervejaria Brahma. A Brahma lança o "Projeto Brahma para Reciclagem" que foi pioneiro na abordagem da reciclagem frente à comunidade. Em **1991** - Inauguração das fábricas da Antarctica do Rio Grande do Norte e Canoas no Rio Grande do Sul. É adquirida também, uma nova área de 40,2 hectares em Lapa (PR) para incremento dos trabalhos de pesquisa com cevada cervejeira nacional. E em **1992** - A Brahma Chopp é exportada para a Argentina. Em **1993** - É inaugurada a filial Jaguariúna da Antarctica e constituída uma nova filial no Ceará. E em **1994** - A

fábrica Antarctica do Rio Grande do Norte é inaugurada e a Brahma inaugura uma filial em Lages/SC e a fábrica em Luján na Argentina e adquire a Companhia Anônima Cervejera Nacional na Venezuela. Mudança da Administração Central da Brahma para São Paulo. Em **1995** - Os produtos Antarctica passam a ser fabricados em mais duas novas fábricas: em São Luis, no Maranhão e em Cuiabá, no Mato Grosso. A Miller Brewing Company faz uma joint venture com a Brahma para distribuir a Miller Genuine Draft. Em **1996** - É inaugurada pela Brahma a maior e mais moderna Fábrica da América Latina no Rio de Janeiro, com capacidade de 12 milhões de hectolitros. São iniciadas as construções de mais duas unidades: uma em Viamão (RS) e outra em Aracaju (SE). A Fratelli Vita adquire a Marca Marathon e passa a produzir e distribuir um novo isotônico no mercado. A partir de uma proposta de parceria entre a Antarctica e a Anheuser-Busch é constituída a Budweiser Brasil Ltda. A Skol fecha um contrato de licenciamento de marca com a Cervejaria dinamarquesa Carlsberg. Em **1997** - É constituída a Subsidiária Integral Antarctica U.S.A Inc, sediada em Miami, para possibilitar a distribuição do Guaraná Antarctica nos Estados Unidos. A Brahma adquire a concessão para fabricar, comercializar e distribuir a marca Lipton Ice Tea no mercado de bebidas não alcóolicas. A filial Brahma em Sergipe é inaugurada. Em **1998** - A Brahma Chopp passou a ser exportada para a Europa, iniciando seu ingresso no mercado estrangeiro pela França. A Brahma inaugura a unidade fabril de Viamão (RS). Em **1999** - A Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma comunicam a criação da Companhia de Bebidas das Américas, resultante da fusão de ambas. Em **2000** - Após 9 meses de uma longa trajetória, em março de 2000 é noticiado o que todos aguardavam: **"AMBEV nasce como a 5ª maior empresa de bebidas do Mundo"**.

Em março de 2000 o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) aprovou a criação da Ambev, a maior empresa de bebidas da América Latina, e a terceira maior cervejaria do mundo. Reunidas em uma só empresa, as marcas Skol, Brahma e Antártica passam a concentrar 75% de um mercado que movimenta anualmente cerca de 5 bilhões de dólares.

Anexo 4 – Crenças Ambev





## A toda a Gente AmBev

A cultura de uma empresa é o que a faz diferente, única. É o que determina seu sucesso nos negócios.

Na AmBev, acreditamos que o simples é sempre melhor, e que o trabalho tem que ser gratificante e estimulante sob todos os aspectos. Ter foco nos resultados e no essencial é o grande desafio da empresa moderna e, é claro, nosso também.

Nossa cultura está sintonizada com esse desafio e se traduz em crenças, princípios que devem nortear nossas ações a cada momento.

As Crenças AmBev refletem o que é importante para a Cia. não só nos negócios, mas também no papel que desempenhamos perante o mercado e a sociedade em geral. Elas são nossa razão de existir como uma empresa que se destaca pela responsabilidade, ética, qualidade, excelência e inovação em tudo que faz.

Você, Gente AmBev, é a expressão viva de nossas crenças. São pessoas como você – que estão sempre buscando superar marcas, não temem desafios e não se cansam de fazer acontecer – que transformam as Crenças AmBev em mais, muito mais do que uma simples declaração de intenções.



Magim Rodriguez  
DIRETOR GERAL AMBEV





## VISÃO 2005

Queremos ser reconhecidos como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo (ebitda/rol), com um crescimento anual de 15% no EVA.

Chegaremos lá recrutando, treinando, mantendo pessoas excelentes e antecipando-nos aos desejos do consumidor, fabricando e entregando produtos com qualidade e ao menor custo mundial.



c r e n ç a s  
**AmBev**

CLIENTES	6
COMUNICAÇÃO	7
CONSUMIDORES	8
ÉTICA	9
GENTE	10
LUCRO	11
MARCAS	12
MEIO AMBIENTE E COMUNIDADE	13
QUALIDADE	14





## CLIENTES

Os clientes são o elo de ligação entre a AmBev e nossos consumidores.

O sucesso da venda dos nossos produtos depende da presença, exposição e condições de consumo dos mesmos nos pontos de venda, e deverá ser obtido com a parceria dos nossos revendedores.

Demonstramos a consideração que temos por eles e o sentido de parceria, buscando dar o constante apoio comercial e de marketing, visando atender rapidamente às suas solicitações.





## COMUNICAÇÃO

Acreditamos que o sucesso da AmBev depende, entre outros fatores, da capacidade de nossos funcionários trabalharem integrados na busca de objetivos previamente conhecidos. A troca de experiências e informação entre toda a Gente AmBev gera expressivo diferencial para a Cia. Estimulamos a participação, a integração e a comunicação ágil entre todos, mantendo estruturas simples, com poucos níveis hierárquicos e quadros enxutos.





## CONSUMIDORES

Os consumidores são nossos verdadeiros patrões. Olhamos para o mercado focando o consumidor, seus desejos, suas necessidades e expectativas. É nossa medida a crescente preferência por nossos produtos, a fidelização e a satisfação total dos consumidores.



## ÉTICA

A ética e a integridade norteiam todas as ações e atividades desenvolvidas pela AmBev, seja nas nossas relações com funcionários, clientes, consumidores, fornecedores, revendedores ou governo. Em nossas ações, propomos relações de franca parceria, sempre na busca por objetivos comuns que contribuam para o desenvolvimento econômico e social de nosso país.





## GENTE

Investimos permanentemente em gente por ser este um patrimônio que não é depreciado pelo tempo e não pode ser 'copiado' pela concorrência.

Recrutamos os melhores profissionais do mercado, estejam onde estiverem. Treinamos constantemente nossa gente em suas funções, partindo da premissa de que o 'sentir-se' desafiado gera estímulo ao autodesenvolvimento. Remuneramos nossos profissionais de acordo com o seu desempenho, dando chance a quem age como 'dono' de ganhar como 'dono'.

Criamos condições para que cada funcionário tenha orgulho da AmBev e sinta emoção pelo seu trabalho.

Preservamos a integridade física de nossos funcionários e parceiros por meio da adoção de práticas seguras de trabalho.

O senso de urgência – se temos que fazer, fazemos logo! – é paradigma vital para todas as nossas ações, bem como o sentimento de 'dono do negócio' nas grandes e pequenas ações do cotidiano, ambos levando a um sentimento de insatisfação que gera criatividade e inovação.



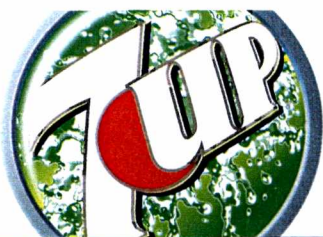


## LUCRO

O lucro representa a garantia do contínuo crescimento da AmBev e do sistema de meritocracia, pelo qual valorizamos e reconhecemos o empenho de nossos funcionários.

Quanto mais lucramos, mais adequadamente remuneramos nossos investidores e acionistas.





## MARCAS

Nossas marcas são nosso maior patrimônio. Elas carregam nossa reputação, são nossos 'lastros'. O valor de uma marca está além das quantificações. Preservamos sempre nossas marcas, batalhando por seu crescimento, sem jamais considerá-las estáticas e finalizadas. Na AmBev, não 'sentamos' em nossas marcas. Protegê-las é responsabilidade de cada um de nós.

Usamos todo o conhecimento da Cia. e fornecemos estímulo constante à nossa gente, no sentido da consolidação de nossas marcas e na conquista dos menores custos de produção, buscando, como sempre, a satisfação dos consumidores.

## MEIO AMBIENTE E COMUNIDADE

Temos como política respeitar e preservar o meio ambiente no desenvolvimento de nossas atividades, nossos produtos e serviços, exercendo uma postura pró-ativa e contribuindo para o crescimento da consciência ambiental.

Também faz parte de nossa política o respeito às leis e aos costumes das comunidades que nos acolhem, atuando sempre dentro dos requisitos e regulamentações legais.





## QUALIDADE

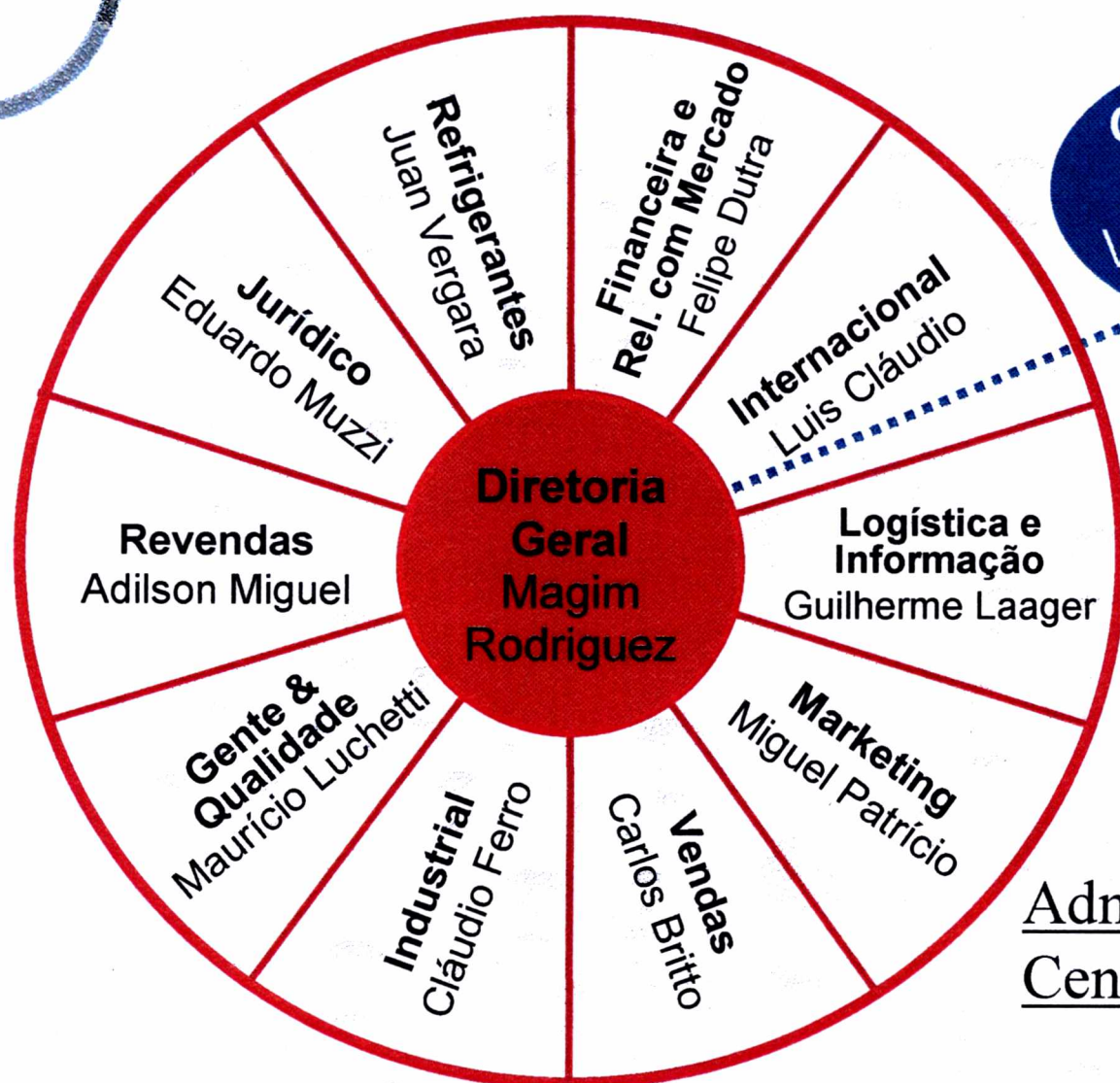
Incorporamos, desenvolvemos e implantamos tecnologia para que nossos produtos, processos e serviços sejam executados com **qualidade**, tendo em vista sempre a construção de processos que resgatem as melhores práticas – *benchmark* – desenvolvidas na Cia.





# Estrutura Organizacional

Bev



**Co-presidentes**  
Marcel Telles e  
Vitório de Marchi

Administração  
Central - em SP



# Estrutura Organizacional





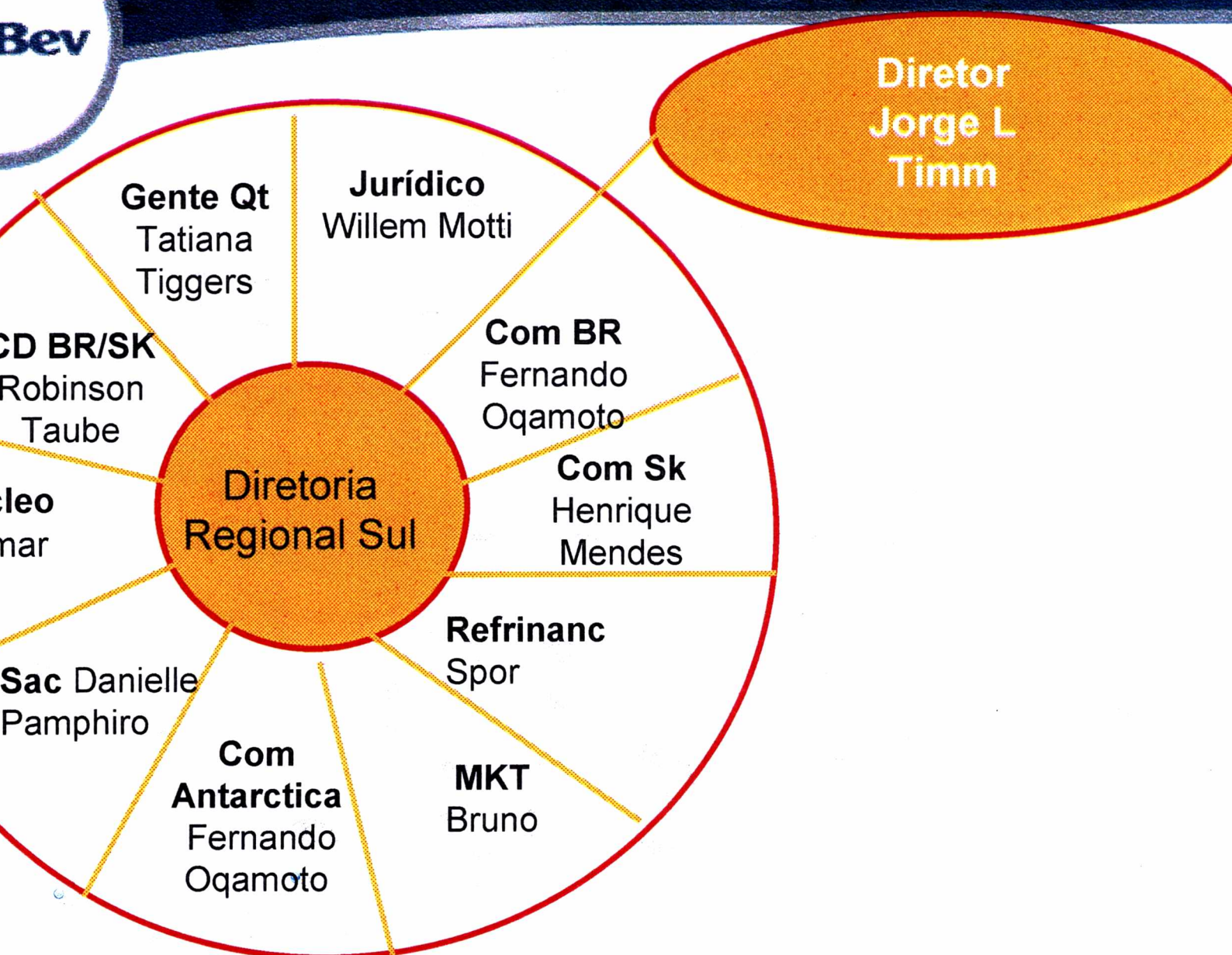
Bev

Histórico

**CERVEJA**  
**e**  
**REFRIGERANTE**  
**na FILIAL**  
**CURITIBA**

# Estrutura Organizacional

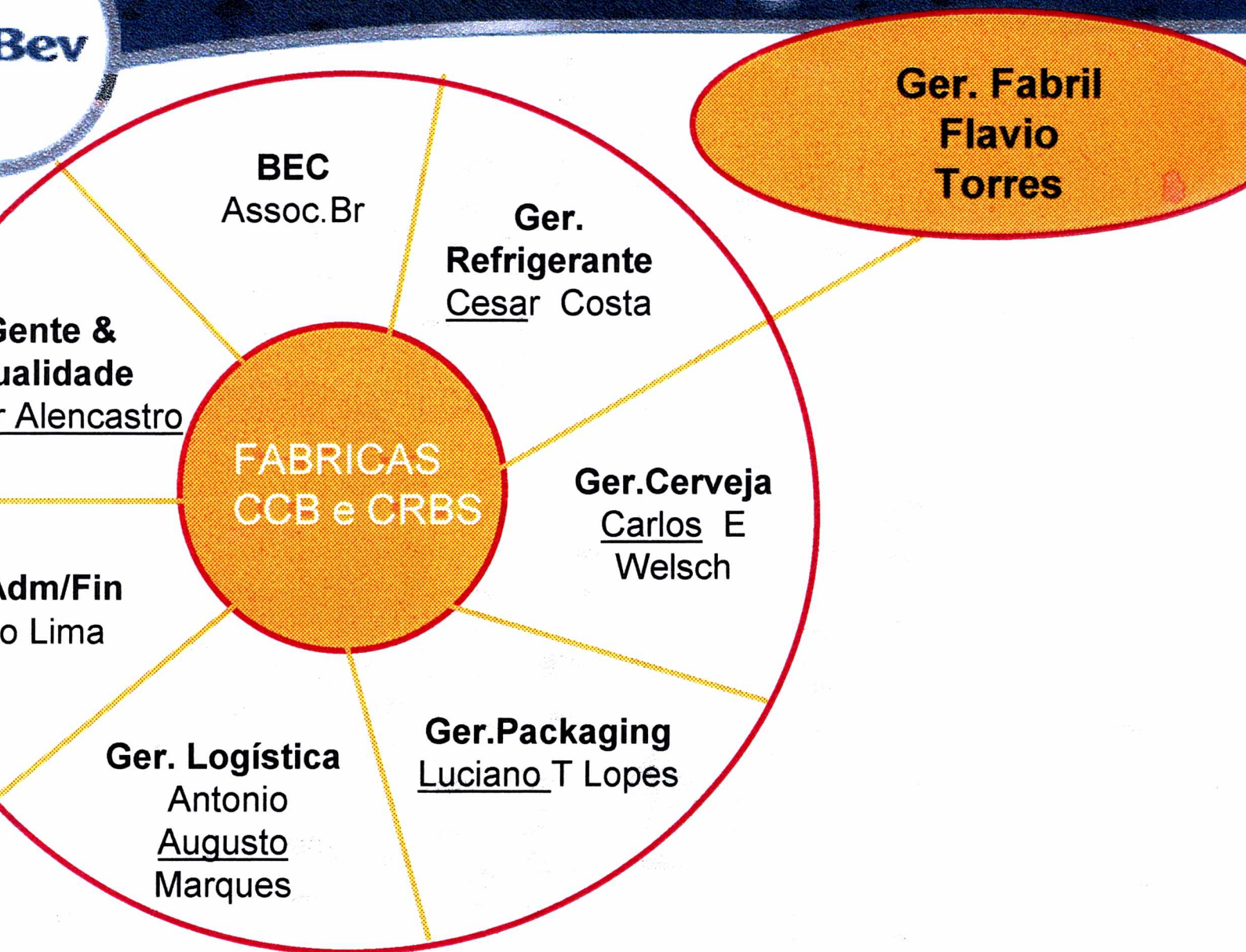
Bev





# Estrutura Organizacional

Bev

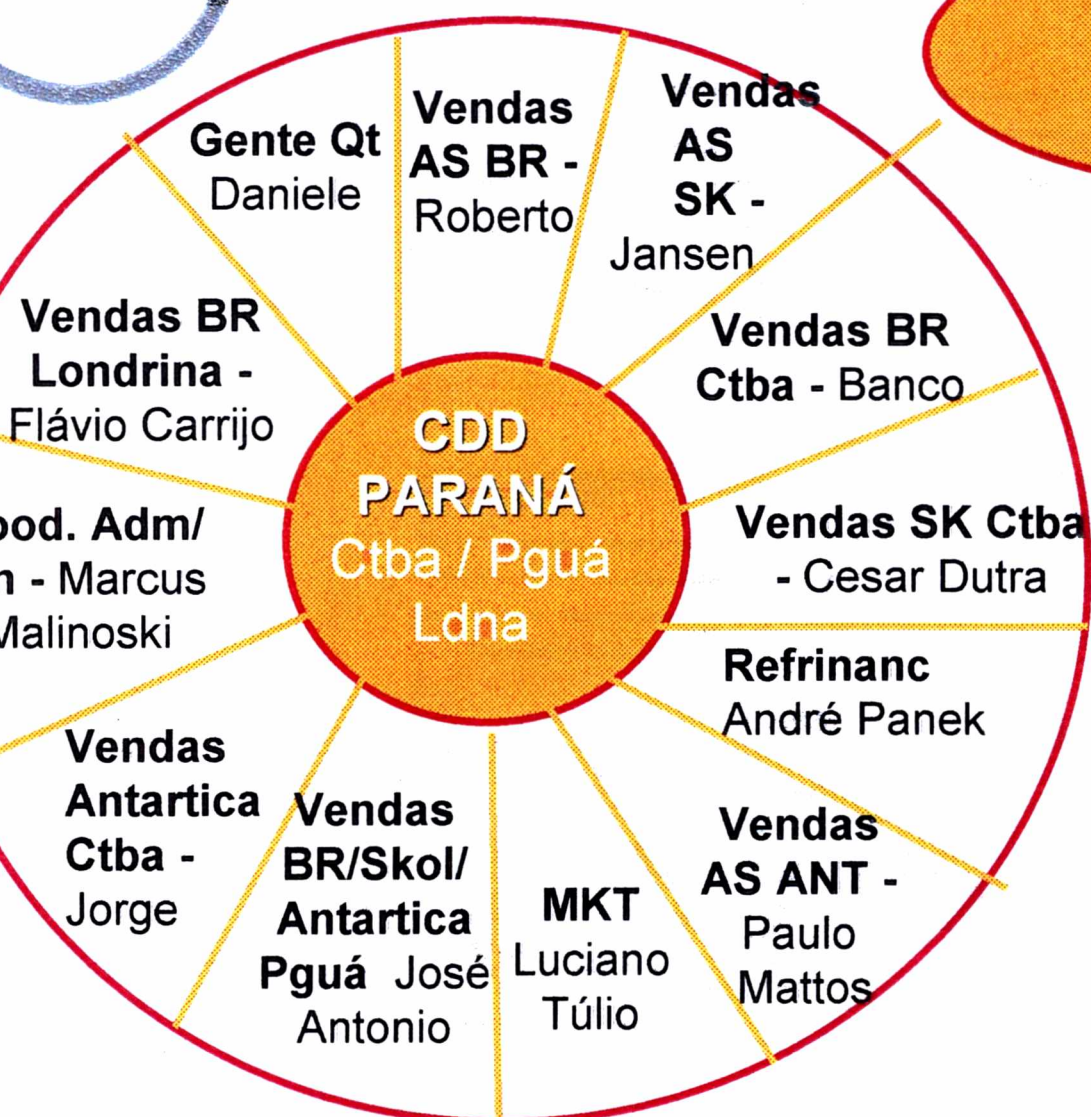




mBev

# Estrutura Organizacional

Ger. Distribuição  
Direta -  
Robinson Taube



DESCRIÇÕES				
Razão Social: Suporte Organizações e Serviços Ltda				
Nome:	Suporte	Gestor Técnico:	Rosa Tanamati	
Valor por Serviço:		Forma de Pagto.:	5º dia útil	
Prazo de Contrato:	anualmente em 01/05	Efetivos:	28	
Tipo de Serviço: Serviço de Empilhadeira				
Vida útil do equipamento: 15.000 (quinze mil) horas e/ou 3(três) anos				
CW				
Função	Quantidade	Conta Contábil	Valor	MOD / MOI
Operador	18			
Supervisor	1			
Mecânico	1			
Auxiliar Mecânico	1			
Administrativo	1			
Selecionador	2			
TOTAL	24			
CN				
Função	Quantidade	Conta Contábil	Valor	MOD / MOI
Operador	6			
TOTAL	6			



## DESCRIÇÕES

<b>Razão Social:</b>	VEPER SERVIÇOS GERAIS		
<b>Nome:</b>	VEPER	<b>Gestor Técnico:</b>	Antonio Augusto
<b>Valor por Serviço:</b>		<b>Forma de Pagto:</b>	15 dias após emissão NF
<b>Prazo de Contrato:</b>	Indeterminado	<b>Efetivos:</b>	
<b>Tipo de Serviço:</b>	Mão-de-obra para serviços gerais de limpeza/ jardinagem/serviços PCKT.		
<b>Material de Apoio:</b>			

CW				
Função	Setor	Quantidade	Conta Contábil	Valor
Supervisor	Geral	1		
Auxiliar Serviço Geral	Gerencia Fabril	1		
Auxiliar Serviço Geral	Áreas Comuns	1		
Auxiliar Serviço Geral	Diretoria	2		
Mensageiro	Geral	1		
Auxiliar Serviço Geral	CD-Brahma/Skoll	3		
Auxiliar Serviço Geral	Fabricação	2		
Líder Packaging - manhã	Packaging	1		
Líder Packaging - tarde	Packaging	1		
Líder Packaging - noite	Packaging	1		
Auxiliar Serviço Geral-manhã	Packaging	7		
Auxiliar Serviço Geral-tarde	Packaging	7		
Auxiliar Serviço Geral-noite	Packaging	7		
Auxiliar Serviço Geral	Barril/Chopp	2		
Auxiliar Serviço Geral	Adegas / Filtração	4		
Auxiliar Serviço Geral	Utilidade	1		
Auxiliar Serviço Geral	Laboratório	1		
<b>TOTAL</b>		<b>43</b>		<b>R\$ -</b>

CN				
Função	Setor	Quantidade	Conta Contábil	Valor
Auxiliar Almoxarifado	Almoxarifado	2		
Auxiliar Serviço Geral	Armazém	2		



Auxiliar Serviço Geral	Limpeza Geral	2		
Total		6		

Líder	Todas as áreas	1		
Auxiliar Serviço Geral	Linha 551-noturno	4		
Auxiliar Serviço Geral	Linha 551-diurno	4		
Auxiliar Serviço Geral	Linha 571-1ºturno	3		
Auxiliar Serviço Geral	Linha 571-3ºturno	0		
Auxiliar Serviço Geral	Linha 571-2ºturno	0		
Auxiliar Serviço Geral	Sopro	12		
Auxiliar Serviço Geral	Linha 561-diurno	3		
Auxiliar Serviço Geral	Linha 562-diurno	6		
Auxiliar Serviço Geral	Linha 562-tarde	6		
Auxiliar Serviço Geral	Xaroparia	1		
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>		
			R\$	-

## DESCRIÇÕES

Razão Social: Aptus Recursos Humanos

Nome: Aptus

Gestor Técnico: Rossini

Valor por Serviço:

Forma de Pagto.:

Prazo de Contrato: Indeterminado

Efetivos:

Tipo de Serviço: Mão de Obra para serviços gerais - Ajudante de Armazém

Material de Apoio:

### CW

Função	Setor	Quantidade	Conta Contábil	Valor
Aux.Serv. Gerais 1º turno +1Ros	CD	8		
Aux.Serv. Gerais 2º turno		7		
Aux.Serv. Gerais 3º turno		12		
Aux. Serv. Gerais 1 turno	Almoxarifado	1		
<b>TOTAL</b>		28		R\$ -

Material de Apoio:

### CN

Função	Setor	Quantidade	Conta Contábil	Valor
Aux.Serv.Gerais 1º turno	CD Curitiba	3	31060014-1251250152	
Aux.Serv.Gerais 2º turno	CD Curitiba	2		
Aux.Serv.Gerais 3º turno	CD Curitiba	6		
<b>TOTAL</b>		11		R\$ -

Material de Apoio:

### IBA

Função	Setor	Quantidade	Conta Contábil	Valor
Aux.Serv.Gerais 08:00às 17:00	CD Curitiba	8		
<b>TOTAL</b>		8		R\$ -

## DESCRIÇÕES

Razão Social:	Oliveira Sobrinho Ltda. -		
Nome:	Oliveira Sobrinho Ltda. - Manutenção Predial		
Valor Serviço:	R\$ 76.000,00	Forma de Pagto:	15 dias após emissão da NF.
Prazo de Contrato:	Indeterminado	Efetivos:	
Tipo de Serviço:	manutenção preditiva, preventiva e corretiva de equipamentos mecânicos, elétricos de alta, média e baixa tensão e instrumentos do tipo que encontra-se instalados na Unidade Fabril		
Material de Apoio:			

### CW

Função	Quantidade	Conta Contábil	Valor	MOD / MOI
Supervisor Líder	2			
Lubrificador	1			
Auxiliar Administrativo	1			
Mecanico Setor Packaging	8			
Eletrecista Setor Packaging	5			
Instrumentista Packaging	1			
Mecanico Setor Processos	2			
Soldador	1			
Torneiro	1			
Eletrecista Setor Processos	2			
Instrumentista Processos	2			
TOTAL	26			

### CN

Função	Quantidade	Conta contábil	Valor	MOD / MOI
Mecânico de Manutenção	4			MOI
Eletrecista	2			
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>			

## DESCRIÇÕES

<b>Razão Social:</b>	Veper Serviços de Vigilância		
<b>Nome:</b>	Veper Serviços de Vigilância		
<b>Valor por Serviço:</b>		<b>Forma de Pagto.:</b>	
<b>Prazo de Contrato:</b>	Indeterminado	<b>Efetivos:</b>	
<b>Tipo de Serviço:</b>	Serviços de Vigilância e Portaria		
<b>Material de Apoio:</b>			

### CW

Função	Quantidade	Conta Contábil	Valor	MOD / MOI
Portaria 24 horas	4			
Vigilância 24 horas	4			
Telefonistas	2			
1 Vigilante noturno	1			
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>		<b>R\$0,00</b>	

### CN

Função	Quantidade	Conta contábil	Valor	MOD / MOI
Portaria 12 horas + SDF (NOTURNO)	2			
Recepcionista	1			
Vigilância 24 horas	4			
1 Vigilante noturno	1			
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>		<b>R\$0,00</b>	

### IBA

Função	Quantidade	Conta contábil	Valor	MOD / MOI
Portaria 24 Hs.	4			
Vigilância 24 Hs	4			
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>		<b>R\$0,00</b>	